

Wydział Ekonomii



UNIWERSYTET EKONOMICZNY
W POZNANIU

Joanna Janowicz

**Determinanty rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu
w Polsce w latach 2007-2014**

**Determinants of Corporate Social Responsibility Development
in Poland in years 2007-2014**

Rozprawa doktorska

Promotor:

Prof. dr hab. Przemysław Deszczyński, prof. zw. UEP

Poznań 2016

Streszczenie

W zglobalizowanym świecie, w którym coraz większą rolę odgrywają nowe technologie, zwłaszcza informacyjne, tradycyjnie pojmowane działania marketingowe stają się coraz mniej skuteczne. To w ogromnej mierze zasługa rozwoju Internetu, za pośrednictwem którego konsumenci zyskali dostęp do różnych źródeł informacji pozwalających na weryfikację wszelkich komunikatów. Konsekwencją kształtowania się nowej postawy konsumenckiej – prosumentów, czyli konsumentów zaangażowanych społecznie i poszukujących prawdziwych danych – jest wzrastające znaczenie spójnej komunikacji i wiarygodnych public relations. Konieczne staje się znalezienie nowych sposobów zaspokojenia informacyjnych potrzeb społeczeństwa. Swoistą odpowiedzią na tak określone poszukiwania są koncepcje zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu.

W niniejszej pracy doktorskiej podjęto problematykę ekonomicznych aspektów działań wizerunkowych prowadzonych w formie społecznej odpowiedzialności biznesu. Za cel pracy przyjęto zbadanie potencjału wizerunkowego społecznej odpowiedzialności biznesu, identyfikację najważniejszych czynników mających wpływ na decyzję o podjęciu tego typu działań w przedsiębiorstwach działających na polskim rynku oraz głównych kierunków ich zaangażowania społecznego. Porównanie dostępnych raportów społecznych firm funkcjonujących w Polsce pozwoliło na zweryfikowanie hipotez badawczych. Pierwsza z nich dotyczyła stopnia adaptacji na grunt polski strategii społecznej odpowiedzialności biznesu prowadzonych w krajach Europy Zachodniej i w Stanach Zjednoczonych. W drugiej założono, że najważniejszymi czynnikami determinującymi podjęcie kampanii CSR przez przedsiębiorstwo są zarówno cele wizerunkowe, jak i finansowe. Zbadanie tych zagadnień umożliwiło scharakteryzowanie czynników determinujących rozwój CSR w warunkach specyficznych dla Polski, sklasyfikowanie działań społecznych w poszczególnych branżach polskiej gospodarki oraz identyfikację głównych kierunków i stymulant rozwoju CSR w badanych firmach. Rozważania teoretyczne i wyniki badania empirycznego dodatkowo uzupełniono o omówienie realizacji działań CSR w praktyce gospodarczej na przykładzie serwisu lubimyczytac.pl. Zebrane informacje pozwoliły na przedstawienie prawdopodobnych tendencji rozwojowych CSR w przyszłości.

Spis treści

| | |
|---|-----------|
| Wstęp | 8 |
| Rozdział I | |
| Determinanty rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu – ujęcie teoretyczne | 17 |
| 1.1. Pojęcie CSR | 20 |
| 1.2. Geneza społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw | 24 |
| 1.2.1. Tradycja inicjatyw filantropijnych | 25 |
| 1.2.2. CSR jako narzędzie PR | 28 |
| 1.2.3. Zrównoważony rozwój a budowanie wizerunku przedsiębiorstw | 33 |
| 1.2.4. Determinanty rozwoju CSR w USA | 39 |
| 1.3. Społeczna odpowiedzialność biznesu z perspektywy public relations | 42 |
| 1.3.1. Interesariusze – ich znacząca rola w CSR i PR | 43 |
| 1.3.2. Instrumenty PR w CSR | 45 |
| 1.4. Budowanie wizerunku przedsiębiorstwa a etyka biznesu | 48 |
| 1.4.1. Perspektywa filozoficzna: kwestia umowy społecznej | 48 |
| 1.4.2. Etyka biznesu a podejmowanie przez przedsiębiorstwa odpowiedzialności społecznej | 51 |
| 1.5. Ekonomia informacji a społeczna odpowiedzialność biznesu | 54 |
| 1.5.1. Rola komunikacji CSR w ocenie przedsiębiorstwa przez interesariuszy | 55 |
| 1.5.2. Wpływ CSR na konsumentów w świetle badań | 57 |
| 1.6. Podsumowanie | 59 |

Rozdział II

| | |
|---|-----------|
| Determinanty rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu na świecie | 63 |
| 2.1. Stymulanty rozwoju CSR na świecie | 64 |
| 2.1.1. Idea zrównoważonego rozwoju – model Tripple Bottom Line | 65 |
| 2.1.2. Wizerunek i reputacja jako kluczowe efekty CSR | 71 |
| 2.1.3. Korzyści zaangażowania społecznego związane z etyką | 73 |
| 2.1.4. Motywacje do podjęcia działań CSR – element strategii przedsiębiorstwa.... | 78 |
| 2.2. Destymulanty rozwoju CSR na świecie | 81 |
| 2.2.1. Postrzeganie zysku jako jedyne celu istnienia przedsiębiorstwa | 82 |
| 2.2.2. Kosztochłonność – znaczący hamulec rozwoju CSR | 84 |
| 2.2.3. CSR jako kolejne narzędzie wizerunkowe | 85 |
| 2.2.4. Przekonanie o braku kompetencji etycznych przedsiębiorstw | 86 |
| 2.3. Podsumowanie | 87 |

Rozdział III

| | |
|--|-----------|
| Determinanty rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce | 91 |
| 3.1. Stymulanty rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu na polskim rynku..... | 92 |
| 3.1.1. Transformacja wolnorynkowa | 93 |
| 3.1.2. Budowanie przewagi konkurencyjnej | 94 |
| 3.1.3. Akcesja do Unii Europejskiej | 97 |
| 3.1.4. Globalizacja rynków i rozwój Internetu | 100 |
| 3.2. Destymulanty rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu na polskim rynku | 103 |
| 3.2.1. Mentalność osób zarządzających firmami | 103 |
| 3.2.2. Kosztochłonność i brak przełożenia na efektywność | 105 |

| | |
|--|-----|
| 3.2.3. Trudność mierzenia skuteczności CSR | 106 |
| 3.3. Podsumowanie | 109 |

Rozdział IV

Analiza raportów społecznych opracowanych przez przedsiębiorstwa działające na rynku polskim w latach 2007-2014

| | |
|--|-----|
| 4.1. Instrumentarium społecznej odpowiedzialności biznesu – istota raportów społecznych | 114 |
| 4.2. Raportowanie społeczne w Polsce – działalność Forum Odpowiedzialnego Biznesu | 118 |
| 4.3. Klasyfikacja działań społecznych w poszczególnych branżach polskiej gospodarki w latach 2007-2010 | 121 |
| 4.3.1. Działania społeczne poszczególnych branży polskiej gospodarki w roku 2007 | 123 |
| 4.3.2. Działania społeczne poszczególnych branży polskiej gospodarki w roku 2008 | 127 |
| 4.3.3. Działania społeczne poszczególnych branży polskiej gospodarki w roku 2009 | 130 |
| 4.3.4. Działania społeczne poszczególnych branży polskiej gospodarki w roku 2010 | 133 |
| 4.4. Klasyfikacja działań społecznych w poszczególnych branżach polskiej gospodarki w latach 2011-2014 | 137 |
| 4.4.1. Działania społeczne poszczególnych branży polskiej gospodarki w roku 2011 | 137 |
| 4.4.2. Działania społeczne poszczególnych branży polskiej gospodarki w roku 2012 | 141 |
| 4.4.3. Działania społeczne poszczególnych branży polskiej gospodarki w roku 2013 | 145 |

| | |
|--|-----|
| 4.4.4. Działania społeczne poszczególnych branży polskiej gospodarki w roku 2014 | 148 |
| 4.5. Podsumowanie | 152 |

Rozdział V

Kierunki rozwoju CSR w Polsce157

| | |
|---|-----|
| 5. 1. Identyfikacja kierunków rozwoju CSR w Polsce w latach 2007-2010 | 158 |
| 5.1.1. Identyfikacja kierunków rozwoju CSR w badanych firmach w roku 2007 | 158 |
| 5.1.2. Identyfikacja kierunków rozwoju CSR w badanych firmach w roku 2008 | 161 |
| 5.1.3. Identyfikacja kierunków rozwoju CSR w badanych firmach w roku 2009 | 163 |
| 5.1.4. Identyfikacja kierunków rozwoju CSR w badanych firmach w roku 2010 | 165 |
| 5. 2. Identyfikacja kierunków rozwoju CSR w latach 2011-2014 | 168 |
| 5.2.1. Identyfikacja kierunków rozwoju CSR w badanych firmach w roku 2011 | 168 |
| 5.2.2. Identyfikacja kierunków rozwoju CSR w badanych firmach w roku 2012 | 171 |
| 5.2.3. Identyfikacja kierunków rozwoju CSR w badanych firmach w roku 2013 | 174 |
| 5.2.4. Identyfikacja kierunków rozwoju CSR w badanych firmach w roku 2014 | 177 |
| 5.3. Podsumowanie..... | 180 |
| 5.4. Stymulanty rozwoju CSR w badanych firmach w latach 2007-2010 | 182 |

| | |
|---|------------|
| 5.5. Stymulanty rozwoju CSR w badanych firmach w latach 2011-2014 | 185 |
| 5.6. Realizacja działań CSR na przykładzie serwisu lubimyczytać.pl..... | 187 |
| 5.6.1 Konceptualizacja przedsiębiorstwa społecznego w kontekście lubimyczytać.pl | 189 |
| 5.6.2. Lubimyczytać.pl – medium społecznościowe dla czytelników | 191 |
| 5.6.3. Kampanie lubimyczytać.pl promujące czytelnictwo – akcje CSR znanych marek..... | 194 |
| 5.6.3.1. ŠKODA. Czytam, bo wiem co dobre! – analiza przypadku..... | 195 |
| 5.6.3.2. Konto Godne Polecenia Książkowym Molom – analiza przypadku | 197 |
| 5.7. Społeczna odpowiedzialność biznesu w interpretacji polskich przedsiębiorców. Wnioski i rekomendacje | 199 |
| Zakończenie | 207 |
| | |
| Bibliografia | 211 |
| Spis rysunków | 221 |
| Spis tabeli | 221 |
| Spis wykresów | 225 |

Wstęp

W świecie objętym procesami globalizacyjnymi, w czasach, gdy dynamicznie rozwijają się nowe technologie, zwłaszcza informacyjne, tradycyjnie pojmowane działania marketingowe są coraz mniej skuteczne. Metody perswazji stosowane w reklamach i działaniach mających nakłonić do zakupu produktów lub usług danej firmy, oddziałujące wcześniej sugestywnie na emocje i wyobraźnię konsumentów, przestają działać. Ich odbiorcy uodpornili się na nie, co dzień obcując z zalewem reklam w postaci spotów telewizyjnych i radiowych, billboardów i plakatów wypełniających miejską przestrzeń, w której się poruszają, oraz wreszcie w formie kampanii banerowych w Internecie. To, co kiedyś było w stanie nakłonić tysiące widzów i słuchaczy do sięgnięcia po dany produkt, dziś jest już w zasadzie martwym przekazem, który nikogo do niczego nie przekona.

Dzięki rozwojowi Internetu i nowych technologii coraz łatwiejszy staje się dostęp do informacji z różnych źródeł, pozwalających na błyskawiczną weryfikację prawdziwości właśnie pozyskanych wiadomości. W każdej chwili konsumenci mają do swojej dyspozycji bazę danych, w której o każdej porze dnia i nocy mogą sprawdzić, czy produkt lub usługa, z którymi właśnie się zetknęli, faktycznie spełnia swoją funkcję, jak wygląda na tle konkurencji, a także, jakie opinie o niej mają wcześniejsi konsumenci. Na drodze swoich poszukiwań mogą natrafić na sądy nieprzychylnie firmie, a te z kolei mogą negatywnie wpłynąć na ich konsumenckie decyzje. Zmieniają się również sami konsumenci (w pierwszej kolejności na Zachodzie), ich postawy, oczekiwania i dążenia. Informacja o cenie produktu lub usługi przestaje być dla nich już najistotniejsza. Coraz większej wagi nabierają inne cechy produktów i usług, m.in. takie jak etyczność ich wytwarzania i dostarczania czy metody produkcji uwzględniające kwestie etyczne i ekologiczne. Wymagania konsumentów rosną coraz bardziej i przybierają nowe, nieznane wcześniej kierunki. W rezultacie kształtuje się nowa postawa konsumencka – konsument zaangażowany społecznie, żywo zainteresowany kontekstem społecznym wybieranego przez niego produktu lub usługi. Taki typ konsumenta określany jest mianem prosumenta, aktywnie włączającego się w proces produkcji lub kreowania dostarczanych mu usług. Z jego punktu widzenia istotne są zwłaszcza korzyści społeczne i ekologiczne, jakie może osiągnąć w wyniku bycia konsumentem wybranego produktu lub usługi [Mruk 2012].

Na zmieniającym się, coraz bardziej zglobalizowanym rynku pojawia się coraz liczniejszy odsetek konsumentów, których określić można właśnie jako prosumentów. To

nie może pozostać bez wpływu na kształtowanie się postaw społeczeństw, w obrębie których funkcjonują prosumenci. Dla grupy tej kluczowe są sprawy bezpośrednio ich dotyczące, angażują się zatem nie tylko w wybór produktów i usług dostępnych na rynku gospodarczym, ale również podejmują wysiłki włączania się w proces rozwiązywania palących problemów społecznych, z którymi od lat próbują uporać się instytucje publiczne reprezentujące państwa. W efekcie można obserwować zmiany zachodzące w społeczeństwach zachodnich: stają się one zbiorowością ludzi aktywnych, uczestniczących lub starających się uczestniczyć w procesach społecznych i gospodarczych ich dotyczących, zbiorowością ludzi społecznie zaangażowanych. Można mówić o coraz wyraźniejszym kształtowaniu się społeczeństw uczestniczących, nieobojętnych na kwestie społeczne. Dla uczestników tak scharakteryzowanych społeczności największą rolę odgrywa zaś informacja. Pozyskiwanie sprawdzonych, zgodnych z prawdą informacji jest dla prosumentów jednym z najistotniejszych celów. Tym bardziej, że dynamiczna i masowa popularyzacja Internetu sprawia, że pozyskiwanie informacji jest bardzo łatwe i nie wymaga od konsumentów posiadania profesjonalnych umiejętności czy kompetencji. Informacje są na wyciągnięcie ręki dla wszystkich zainteresowanych, i to bez względu na to, czego dotyczą. Co więcej, weryfikacja pozyskiwanych wiadomości jest z punktu widzenia prosumentów kluczowym i niepodważalnym zadaniem i obowiązkiem. To dzięki tym zmianom zachodzącym w społeczeństwach w skali globalnej można mówić o szybko wzrastającym znaczeniu ekonomii informacji. Przedsiębiorstwa chcące sprostać oczekiwaniom zmieniających się konsumentów muszą wykazać się zrozumieniem, jak ważna jest przejrzysta, prowadzona w spójny sposób komunikacja oraz wychodzenie naprzeciw potrzebom informacyjnym ich interesariuszy. Zmiany zachodzące w mentalności konsumentów uwidaczniają się również w kwestii, o której wspomniano już na początku, a mianowicie w tym, że tradycyjne metody promocji i reklamy przestają się sprawdzać. Zwyczajne zachwalanie produktów i usług w tradycyjnych formach marketingowych nie może być skuteczne, gdyż nie zaspokajają potrzeby wiedzy i bycia poinformowanymi konsumentów, do których te formy są kierowane. Konsumenta nie można już zwodzić i oczarowywać – a przynajmniej nie można tego czynić bezpodstawnie, ponieważ konsumenci są w stanie samodzielnie zweryfikować wszystkie informacje.

Splot wszystkich tych okoliczności prowadzi do konstatacji: w realiach współczesnej gospodarki jeszcze istotniejsze staje się prowadzenie spójnej komunikacji z otoczeniem i wiarygodnych public relations. To one bowiem decydują obecnie o tym, jakim wizerunkiem cieszy się dane przedsiębiorstwo, jak silna są jego marka i przewaga konkurencyjna na

rynku. Jednak budowanie pozytywnego wizerunku nastrocza coraz więcej problemów i napotyka na coraz więcej przeszkód, zrodzonych również z powodu obecnych informacyjnych uwarunkowań. Również typowe działania wizerunkowe podejmowane dotąd przez przedsiębiorstwa powoli przestają być skuteczne i przekonujące. Konieczne jest znalezienie odpowiedzi na rosnące oczekiwania otoczenia firmy i zaspokojenie jego informacyjnych potrzeb w innowacyjny, ale wiarygodny sposób; niezbędne jest otwarcie się na nowe podejście do promocji i na podjęcie niesztabowych działań – takich, które uwzględnią jego potrzeby informacyjne związane z prosumpcją, z zainteresowaniem kwestiami społecznymi i ekologicznymi.

Swoistą odpowiedzią na tak określone potrzeby współczesnych konsumentów i społeczeństw jest koncepcja zrównoważonego rozwoju, której twórcy i zwolennicy biorą pod uwagę kwestie istotne z punktu widzenia prosumentów: wszystkie procesy zachodzące w gospodarkach i państwach rozpatrują w kontekście społecznym, ekologicznym i etycznym, ponieważ rozumieją, że podejmowane teraz decyzje znajdą odzwierciedlenie w tym, jak będzie wyglądać świat za 50 lat, 100 lat i później; w tym, jaką rzeczywistość pozostawimy w spadku przyszłym pokoleniom.

Elementem koncepcji zrównoważonego rozwoju istotnym z perspektywy biznesu jest idea społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *corporate social responsibility*). Coraz częściej okazuje się ona odpowiedzią na rosnące wymagania społeczeństwa informacyjnego i potrzeby społeczności uczestniczących. Dość szeroko definiowana i pozostawiająca sporą swobodę przy opracowywaniu strategii komunikacyjnej i dostosowywaniu jej do uwarunkowań, w jakich funkcjonuje dane przedsiębiorstwo, pozwala na zaadaptowanie różnorodnych inicjatyw z korzyścią zarówno dla jego otoczenia, jak również dla jego wizerunku.

Działania z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu przyjmują formę realizacji ładu korporacyjnego w przedsiębiorstwie, ale również odpowiedzialnej komunikacji marketingowej, działań sponsoringowych i mecenasowskich, akcji filantropijnych oraz kampanii społecznych zakrojonych na szeroką skalę i pozwalających na wspieranie idei, której beneficjentem jest społeczeństwo. Realizacja działań CSR jednocześnie powoduje wzrost zysków przedsiębiorstwa, poprawę jego wizerunku publicznego i przewagi konkurencyjnej. CSR, początkowo interpretowane w wielu przedsiębiorstwach (nie tylko polskich) jako element strategii public relations i jako jedno z narzędzi PR, we współczesnych realiach gospodarczych głęboko osadzonych w społeczeństwie informacyjnym i w Internecie, daje zaskakująco pozytywny oddźwięk.

Dzięki wykorzystaniu internetowych narzędzi, w tym takich mediów społecznościowych jak Facebook, Twitter czy Instagram, przedsiębiorstwo ma szansę dotrzeć ze swoim przekazem do szerokiego grona odbiorców i wyjść naprzeciw ich potrzebom informacyjnym. Prawidłowo prowadzone CSR na przestrzeni lat wyrasta ze swojej początkowej, podporządkowanej służbom public relations roli i coraz bardziej zyskuje na znaczeniu. Obecnie można wręcz mówić o kształtowaniu się tendencji do odwrócenia początkowej relacji pomiędzy społeczną odpowiedzialnością biznesu a public relations. To CSR staje się kluczowym, nadrzędnym i strategicznym elementem zarządzania przedsiębiorstwem, a PR mieści się w instrumentarium CSR. Dzięki działaniom prowadzonym w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu menedżerowie public relations mają niewyczerpany zasób tematów, które mogą komunikować interesariuszom. Dzięki CSR realizowane są zatem nie tylko cele komunikacyjne, ale również promocyjne, wizerunkowe i, co najważniejsze, społeczne, odpowiadające na potrzeby społeczeństwa informacyjnego i społeczności prosumentów.

Choć w Polsce społeczna odpowiedzialność biznesu to wciąż młoda dziedzina, której początki sięgają ledwie lat 90. XX wieku, zdążyła się już dość dynamicznie rozwinąć wraz z niezwykle szybkim rozwojem Internetu odnotowywanym od roku 2000. Na rynku polskim CSR, przynajmniej początkowo, miał swoją niepowtarzalną specyfikę, będącą próbą połączenia obserwacji z rynków zachodnich z maksymalnymi korzyściami dla prowadzących je przedsiębiorstw. W znaczącej mierze wynikało to z polskiej mentalności ukształtowanej przez historyczne uwarunkowania i odnajdującej się w realiach wolnego rynku i konkurencyjności jedynie w dobrze rozpoznanym obszarze związanym ze sprzedażą i nastawieniem na generowanie przede wszystkim zysku. W konsekwencji tej postawy kwestie czysto wizerunkowe schodziły często na dalszy plan. Na szczęście, podejście to zmieniało się na przestrzeni lat i obecnie coraz liczniejsza grupa polskich przedsiębiorców zdaje się rozumieć istotę prowadzenia społecznej odpowiedzialności biznesu i wiedzę tę wykorzystuje w praktyce. Tym niemniej może się im przydać wiedza, jak zaaranżować działania na potrzeby nowej epoki informacyjnej w sposób zasadny i przynoszący im korzyść.

W niniejszej pracy doktorskiej podjęto ekonomiczne aspekty działań wizerunkowych prowadzonych w formie społecznej odpowiedzialności biznesu. Próbuje się w niej uzupełnić bazę informacji na temat specyfiki rynku CSR w Polsce w oparciu o obserwacje poczynione w praktyce gospodarczej. Są one tym ciekawsze, że okazują się

zazwyczaj odzwierciedlać – w wyniku funkcjonowania polskiej mentalności, a może intuicyjnie – najświeższe trendy tej dziedziny obserwowane w skali globalnej.

W świetle przedstawionych informacji dziwnym może wydać się, że wciąż tak mało jest opracowań i badań w całości poświęconych polskim działaniom CSR. W tym kontekście interesujące i cenne może okazać się podjęcie wysiłku badawczego w celu lepszego poznania mechanizmów regulujących funkcjonowanie społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce.

O wyborze tematu zdecydowały także zainteresowania i doświadczenia autorki wynikające z opracowywania projektów CSR oraz koordynowania tymi projektami osadzonymi przede wszystkim w Internecie i realiach mediów społecznościowych. Wymienione wyżej czynniki stanowiły istotne przesłanki podjęcia badań nad determinantami rozwoju CSR w Polsce w latach 2007-2014.

Głównym celem pracy było zbadanie potencjału wizerunkowego społecznej odpowiedzialności biznesu w czasach, gdy wyczerpują się tradycyjne metody marketingu, reklamy i public relations, oraz identyfikacja najważniejszych czynników mających wpływ na decyzję o podjęciu działań z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu w różnych przedsiębiorstwach działających na polskim rynku i identyfikacja głównych kierunków działań CSR w Polsce. Wnioski z badań posłużyły do sformułowania rekomendacji prowadzących do lepszego wykorzystania narzędzi public relations w ramach akcji społecznych. Cel był realizowany na drodze teoretycznej i przy zastosowaniu własnych badań empirycznych. Cele cząstkowe odniesiono do następujących zadań szczegółowych:

1. Analizy problematyki społecznej odpowiedzialności biznesu.
2. Usystematyzowania pojęć z zakresu CSR.
3. Umiejscowienia pojęcia CSR w kontekście pojęć związanych z public relations i ich instrumentarium.
4. Przedstawienia roli CSR w komunikacji przedsiębiorstwa i kształtowania jego wizerunku w oczach interesariuszy.
5. Charakterystyki czynników determinujących rozwój CSR w ujęciu międzynarodowym.
6. Charakterystyki czynników determinujących rozwój CSR w Polsce.

7. Przeprowadzenie badania empirycznego działań z zakresu CSR prowadzonych przez przedsiębiorstwa działające na polskim rynku.
8. Ukazania głównych kierunków rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu w poszczególnych branżach działających na polskim rynku.
9. Sformułowania rekomendacji uwzględniających wyniki przeprowadzonego badania.

Przy tak określonych celach postawiono dwie hipotezy badawcze:

1. W projektach CSR realizowanych przez polskie przedsiębiorstwa zaadaptowano strategię społecznej odpowiedzialności biznesu prowadzone w krajach Europy Zachodniej i w Stanach Zjednoczonych.
2. Najważniejszymi czynnikami determinującymi chęć podjęcia kampanii CSR przez przedsiębiorstwo są cele wizerunkowe na równi z celami finansowymi, przekładającymi się bezpośrednio na wysokość przychodów i zysk.

Praca składa się z pięciu rozdziałów, spisu treści, wstępu, zakończenia, bibliografii oraz spisu rysunków, tabel i wykresów.

W rozdziale pierwszym zwrócono uwagę na kluczowe aspekty społecznej odpowiedzialności biznesu. Przedstawiono genezę CSR i determinanty kampanii społecznej odpowiedzialności biznesu prowadzonych w USA, kolebce CSR. Podkreślono znaczenie tradycji inicjatyw filantropijnych. Omówiono pojęcie zrównoważonego biznesu, budowania wizerunku przedsiębiorstw i public relations, etyki biznesu oraz umowy społecznej, z którymi społeczna odpowiedzialność biznesu ściśle się łączy. Wskazano narzędzia CSR w kontekście instrumentarium public relations oraz definicje CSR w świetle pojęcia ekonomii informacji, a także ich roli w wywieraniu wpływu na interesariuszy i konsumentów.

Rozważaniami zawartymi w drugim rozdziale objęto determinanty rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu na świecie. Jako stymulanty zostały omówione kluczowe aspekty rodzenia się i kształtowania idei zrównoważonego rozwoju oraz tworzenia się i upowszechniania modelu Tripple Bottom Line. W drugiej kolejności jako stymulanty zostały przedstawione wizerunek i reputacja jako kluczowe efekty CSR. Zaprezentowano również korzyści zaangażowania społecznego związane z etyką oraz z wprowadzenia go jako kluczowego elementu do strategii zarządzania przedsiębiorstwem. W dalszej części rozdziału omówiono destymulanty rozwoju CSR w ujęciu praktycznym: postrzeganie zysku jako jedyne go celu istnienia przedsiębiorstwa, kosztochłonność,

postrzeganie CSR jako kolejnego narzędzia wizerunkowego oraz przekonanie o braku kompetencji etycznych przedsiębiorstw.

W trzecim rozdziale podjęto z kolei tematykę specyfiki działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce. W pierwszej kolejności ukazano determinanty rozwoju CSR nierozzerwalnie związane z transformacją ustrojową i początkami wolnego rynku, które w znaczący sposób przyczyniły się nie tylko do zmiany funkcjonowania kraju pod względem gospodarczo-politycznym, ale również do ukształtowania specyficznej dla Polski mentalności przedsiębiorców. Następnie przedstawiono zależności między chęcią budowania przewagi konkurencyjnej i akcesją Polski do Unii Europejskiej a rozwojem CSR na polskim rynku. Jako ostatnią stymulantę rozwoju CSR wskazano dynamiczny rozwój Internetu jako kluczowego medium w latach, jakich dotyczy przeprowadzane w niniejszej dysertacji badanie. W drugiej części rozdziału omówiono destymulanty rozwoju CSR w Polsce, wśród których kluczowe miejsce zajmuje wspomniana już specyficzna mentalność zarządzających firmami. W dalszej kolejności ukazano dwie równie istotne destymulanty takie jak kosztochłonność działań społecznych i brak przełożenia ich na efektywność oraz trudność mierzenia ich skuteczności.

W czwartym rozdziale zaprezentowano wyniki przeprowadzonego badania empirycznego. W celu wprowadzenia w jego tematykę oraz obszar w pierwszej kolejności przedstawiono instrumentarium społecznej odpowiedzialności w postaci raportów społecznych. Ukazano również genezę raportowania społecznego w Polsce wraz z podkreśleniem istotnej dla niego roli, jaką odgrywa Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Następnie zaprezentowano wyniki zrealizowanego badania. Na początku omówiono klasyfikację działań społecznych w poszczególnych branżach polskiej gospodarki w dwóch okresach: w latach 2007-2010 oraz w latach 2011-2014. Wybrana cezurą czasową ma dwojakie uzasadnienie. Po pierwsze, pozwoliła na miarodajne przeanalizowanie dwóch okresów o równej długości. Po drugie, wiązała się z dynamicznym upowszechnieniem Internetu, jakie miało miejsce począwszy od roku 2010.

W piątym rozdziale również uwzględniono wyniki przeprowadzonego badania empirycznego. Na jego podstawie zidentyfikowano kluczowe kierunki rozwoju CSR w przedsiębiorstwach działających na rynku polskim, analogicznie jak w rozdziale czwartym w dwóch okresach: w latach 2007-2010 oraz w latach 2011-2014. Następnie przedstawiono stymulanty rozwoju CSR w badanych firmach w analogicznym podziale na dwa okresy. Dalsza część rozdziału obejmuje analizę dwóch przypadków zaobserwowanych przez autorkę w trakcie koordynowania projektów w praktyce gospodarczej – w przedsiębiorstwie

społecznym i serwisie społecznościowym, lubimyczytac.pl. Dokonano też konceptualizacji przedsiębiorstwa społecznego w kontekście lubimyczytac.pl, a następnie ukazano charakterystykę firmy jako medium społecznościowego dla czytelników. W dalszej części rozdziału omówiono przykłady dwóch kampanii promujących czytelnictwo – akcji CSR znanych marek: ŠKODA oraz Banku Zachodniego WBK. Pierwszy z nich stanowi egemplifikację kampanii społecznie odpowiedzialnej, drugi – akcji nazywanej kampanią CSR, a będącej w rzeczywistości przykładem marketingu zaangażowanego. Analizy tych dwóch kampanii pozwoliły na scharakteryzowanie i skonfrontowanie dwóch postaw występujących na gruncie polskim wśród menedżerów CSR, przynajmniej na początkowym etapie implementacji społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce: mentalności kupieckiej i pełnowartościowego zrozumienia koncepcji społecznej odpowiedzialności w takim kształcie, w jakim powinna ona być realizowana w przedsiębiorstwach. Rozdział zamknięto podsumowaniem wszystkich płynących z obserwacji empirycznych i teoretycznych wniosków.

W zakończeniu zawarto wnioski i rekomendacje będące wynikiem studiów literaturowych i przeprowadzonych badań empirycznych oraz wskazano obszary warte eksploracji. Zidentyfikowane w badaniach empirycznych obszary działań społecznej odpowiedzialności biznesu pozwoliły na nakreślenie trendu w jej rozwoju i wskazanie, w jaki sposób podobne działania powinny być realizowane w przyszłości na gruncie polskim. Ma to kluczowe znaczenie z punktu widzenia kształtowania wizerunku, budowania przewagi konkurencyjnej i umacniania pozycji firmy na rynku, a co za tym idzie, do wykorzystania ich do stymulowania wyższych wyników sprzedaży.

Praca ma charakter opracowania teoretyczno-empirycznego. Rozważania w części teoretycznej oparto na publikacjach książkowych oraz artykułach naukowych w języku polskim i angielskim, w zdecydowanej większości z zakresu problematyki społecznej odpowiedzialności biznesu, public relations i komunikacji społecznej.

Obok publikacji zwartych i artykułów, w przyjętych do realizacji celów rozprawy, wykorzystano dokumenty unijne i krajowe oraz sprawozdania z działalności społecznej udostępnione w Internecie przez przedsiębiorstwa działające na polskim rynku. Ważnymi źródłami badawczymi okazały się raporty społeczne oraz źródła internetowe. W części teoretycznej procesu badawczego zastosowano metody studiów literaturowych, analizy elementarnej i przyczynowej, syntezy, systematyzowania i uogólnienia.

Część empiryczna rozprawy jest efektem projektu badawczego podjętego na potrzeby realizacji celów pracy i weryfikacji postawionych hipotez badawczych. W

badaniach empirycznych wykorzystano dokumentację opracowaną przez przedsiębiorstwa działające na rynku polskim – przygotowane przez nie i udostępnione w Internecie raporty społeczne, w których opisywane są działania z zakresu społecznej odpowiedzialności poszczególnych firm poddawanych badaniu.

Proces badawczy składał się z trzech etapów. W pierwszym przeanalizowano założenia, strukturę i przebieg realizowanych działań CSR. W drugim etapie rozpoznano uwarunkowania przeprowadzenia tych działań oraz zastosowane w nich narzędzia wizerunkowe i społeczne. W trzecim natomiast dokonano analizy efektów zrealizowanych działań i zakwalifikowania ich jako społecznych lub wizerunkowych zgodnie z przyjętymi założeniami. W części empirycznej pracy wykorzystano metody jakościowe i ilościowe. Zakres czasowy objął lata 2007-2014 – za początek okresu badawczego przyjęto pierwszy rok, w którym zaczęto gromadzić raporty społeczne przedsiębiorstw działających na rynku polskim; za jego zamknięcie – rok, w którym udostępnione były najaktualniejsze raporty społeczne w momencie opracowywania niniejszej dysertacji (początki prac badawczych przypadły na pierwszą połowę 2015 roku). Zakres przestrzenny odnosi się do obszaru całej Polski.

Rozdział I

Determinanty rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu – ujęcie teoretyczne

„Jakaś nieodpowiedzialność przenika wszędzie tam, gdzie żąda się odpowiedzialności bez dostatecznej konceptualizacji i tematyzującego myślenia o tym, czym sama odpowiedzialność jest”.

Jacques Derrida [Derrida 1993]

Nie ma wolności bez odpowiedzialności. Nie ma odpowiedzialności bez wolności. Wolność to swoboda działań, możliwość funkcjonowania na takich zasadach, jakie sami jesteśmy gotowi przyjąć i zaakceptować. Wolność oznacza możliwość, a czasem konieczność wyboru i obowiązek wzięcia na siebie ciężaru jego konsekwencji. Ze świadomości każdorazowego istnienia tych ostatnich wynikać powinna postawa dobrowolnego brania na siebie odpowiedzialności za decyzje, które podejmujemy. Postawa zgody i akceptacji na to, że każde działanie ma swój skutek. Nie ze wszystkimi skutkami naszych czynów jest nam tak samo wygodnie. Za niektóre z nich możemy ponieść karę. Za inne będziemy się wstydzić. Wielu możemy żałować. Lecz jeśli będziemy działać etycznie i z głębokim namysłem, przy minimalnym szczęściu, możemy też być z siebie dumni.

Odpowiedzialność nie zamyka się ciasnym kręgiem wokół jednostki. Wręcz przeciwnie: zatacza liczne i coraz szersze kręgi wokół niej. Tym szersze, im większy zasięg mają działania przez nią podejmowane. Konsekwencje decyzji rzadko dotyczą wyłącznie jednej osoby. Promieniają na jej najbliższe otoczenie, wpływając też na reakcje i funkcjonowanie ludzi z dalszego grona. Zachodzą tu relacje zwrotna i symetryczna: tak jak my powinniśmy brać odpowiedzialność za swoje czyny przed sobą i przed innymi, tak samo inni powinni być odpowiedzialni za swoje działania przed sobą i przed nami.

Na tym jednak nie kończy się odpowiedzialność. Zataczając coraz szersze kręgi, obejmuje ona swoim zasięgiem również osoby z naszego otoczenia: najpierw z tego najbliższego, później dalszego, wreszcie całego społeczeństwa. Dojrzała, dorosła jednostka bierze odpowiedzialność nie tylko za siebie, ale również za swoich bliskich. W wyniku

swoich wyborów stajemy się odpowiedzialni za tych, z którymi przyszło nam żyć. Odpowiadamy za tych, których wybraliśmy, by byli w naszym życiu.

Przyjęcie jako możliwych wszystkich konsekwencji i zgoda na to, że jesteśmy od nich zależni, oznacza bycie odpowiedzialnym – branie odpowiedzialności za to, że jesteśmy wolni-od i wolni-do. Paradoksalnie, świadomość i zaakceptowanie możliwych skutków podejmowanych przez nas działań może przynieść nam jeszcze większe poczucie wolności – zgodne z jej anglosaskim rozumieniem, przedstawianym jako *power*, czyli możliwość czynienia tego, co się chce¹ – oraz poczucie siły i sprawstwa².

Z wolności zatem korzystać należy świadomie i dojrzałe. Aby skutki podjętych przez nas czynów, nie stały się ostatecznie przyczyną naszych porażek.

Wolność gospodarcza w niczym nie różni się od wolności, jaką dysponuje jednostka żyjąca w systemie demokratycznym. Przedsiębiorstwo, tak samo jak obywatela, dotyczą wybory i ich konsekwencje, konieczność wywiązywania się z przyjętych zobowiązań i liczenie się ze skutkami swojej działalności. Analogia rozciąga się również na kwestię odpowiedzialności. Nie ma wolności gospodarczej bez odpowiedzialności społecznej. Przedsiębiorstwa powinny brać odpowiedzialność za swoje działania – za oferowane przez siebie produkty i usługi, za sposób, w jaki są one, w przypadku produktów, wytwarzane i, w przypadku usług, realizowane. Działając na rynku, muszą brać pod uwagę skutki, jakie ich działania przynoszą w bliższym i dalszym otoczeniu firmy. Poprzez swoje funkcjonowanie na rynku przedsiębiorstwo staje się odpowiedzialne za swoje decyzje i wobec całego społeczeństwa³.

Przedstawiona powyżej idea odpowiedzialności wydaje się prosta i logiczna. Jednak wprowadzenie jej w życie bynajmniej nie jest już takie proste. Wymaga ona bowiem nie tylko wiedzy o społeczeństwie, ale wysokiego poziomu dojrzałości społecznej jednostki. Trzeba w tym miejscu podkreślić, że o ile jednostkę relatywnie łatwo można przekonać do odpowiedzialności za swoje działania zarówno wobec siebie samego, członków rodziny, jak

¹ Więcej o założeniach teorii wolności oraz jej formach (osobistej, politycznej i wewnętrznej) w: Deszczyński, P., Gołata, K., 2003, *Demokratyczne systemy i doktryny polityczne*, Wydawnictwo AE, Poznań.

² Więcej o psychologii zaangażowania i sprawstwa w: Kofta, M., 1993, *Psychologia aktywności: zaangażowanie, sprawstwo, bezradność*, Wydawnictwo Nakom, Poznań.

³ Szerzej o wolności gospodarczej oraz odpowiedzialności społecznej w odniesieniu do ekonomistów wpływających na podejmowane decyzje na rynkach, głównie finansowych, w kontekście kryzysu gospodarczego z roku 2008 pisze: Zboroń, H., 2011, *Dyskurs o społecznej odpowiedzialności ekonomistów (z kryzysem w tle)*, w: Pisz, Z., Rojek-Nowosielska, M. (red.), *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

i innych członków społeczeństwa, to o wiele trudniej przekonać podmioty gospodarcze do ich odpowiedzialności społecznej [Filek 2013].

Ta sytuacja zaczyna się jednak powoli zmieniać. Pierwotnie zmiany sposobu myślenia o odpowiedzialności społecznej zaczęły uwidaczniać się na poziomie megaekonomicznym: w programach instytucji międzynarodowych oraz w polityce zagranicznej państw, w których coraz większe zainteresowanie kierowano na sytuację krajów rozwijających się, na skutki ich niewydolności gospodarczej dla globalnej gospodarki i bezpieczeństwa na całym świecie oraz na sposoby pomocy rozwojowej, jakiej można im udzielić, aby wyrównać narastające różnice pomiędzy dwoma biegunami funkcjonującymi w gospodarce światowej⁴.

Poruszanie tematyki odpowiedzialności społecznej na poziomie megaekonomicznym zaowocowało w kilkanaście lat później przeniesieniem rozważań o problemach globalnych i kwestiach społecznych na niższe poziomy: w pierwszej kolejności na poziom państw krajów rozwiniętych, które zaczęły wdrażać politykę pomocy rozwojowej, a w drugiej na przedsiębiorstwa działające na ich rynkach, które włączyły – bardziej lub mniej dobrowolnie, o czym więcej za chwilę – koncepcje społeczne do swoich modeli zarządzania.

Wcześniej powszechnie przyjętymi kryteriami oceny przedsiębiorstwa były zyskowność, rentowność, skuteczność i efektywność. Obecnie jesteśmy jednak świadkami zmian, jakie zachodzą m.in. w świecie gospodarczym na skutek globalizacji. Jedną z ich konsekwencji jest to, że modyfikacji ulega rola współczesnych przedsiębiorstw, będących coraz potężniejszymi i bardziej wpływowymi graczami na arenie międzynarodowej. Te, chcąc zyskać lub utrzymać przewagę konkurencyjną, zmuszone są poniekąd do osiągania stawianych przed nimi celów środowiskowych i społecznych. Innymi słowy: stawiane są w sytuacji, w której muszą brać odpowiedzialność za swoje działania i wobec całego społeczeństwa. Menedżerowie przedsiębiorstw, dotąd nastawionych wyłącznie na zysk, muszą przewartościować swój sposób myślenia i zwrócić baczniejszą uwagę na kwestie odpowiedzialności, jaką winni są swoim interesariuszom. W tym nowym dla wielu przedsiębiorstw społecznym kontekście funkcjonowania na znaczeniu zyskuje koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu – jest ona propozycją odpowiedzi na zagadnienia

⁴ Więcej na temat krajów rozwijających się i pomocy rozwojowej jako formy odpowiedzialności społecznej: Deszczyński, P., 2002, *Kraje rozwijające się a globalizacja gospodarki światowej*, Przegląd Zachodni nr 2/2002, Poznań.

związane z odpowiedzialnością społeczną i etyczną, którą współczesne przedsiębiorstwa muszą przyswoić, aby móc dalej funkcjonować w zmieniającym się świecie.

1.1. Pojęcie CSR

Zgodnie z przywołanym na początku tego rozdziału cytatem Derridy, w niniejszym podrozdziale zaprezentowane zostaną definicje społecznej odpowiedzialności biznesu. Nie sposób bowiem przejść do omawiania kolejnych zagadnień rozwijanych w niniejszej pracy, nie precyzując, czego konkretnie dalsze rozważania będą dotyczyć.

Słownikowa definicja odpowiedzialności określa ją jako „konieczność, obowiązek moralny lub prawny odpowiadania za swoje czyny i ponoszenia za nie konsekwencji; odpowiadanie przed kimś, wobec kogoś, za kogoś lub za coś” [Szymczak 1998]. Odpowiedzialność w takim ujęciu najczęściej odnosi się do podmiotu, jakim jest istota ludzka. W filozofii istnieje wiele definicji odpowiedzialności i wiele dyskursów wyjaśniających, na czym polega i czego w ramach jej realizowania wymaga od człowieka⁵. Można je jednak podsumować, mówiąc, że odpowiedzialność ponoszona za drugiego człowieka decyduje o człowieczeństwie. Na podwalinach tego sformułowania z kolei można zbudować hipotezę: po przeniesieniu tych rozważań na grunt odpowiedzialności przedsiębiorstwa, menedżerowie muszą być odpowiedzialni za innych (za społeczeństwo) [Moń 1999].

Pierwsze próby zdefiniowania społecznej odpowiedzialności biznesu pojawiły się w latach 50. XX wieku. Ich autorem był H. Bowen – uznawany zresztą za ojca tej koncepcji. W publikacji *Social Responsibilities of the Businessman* określił społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw obowiązkiem prowadzenia polityki, podejmowania decyzji oraz realizowania działań, które są zbieżne z oczekiwaniami społecznymi [Bowen 1953]. Bowen nie myślał o CSR (*Corporate Social Responsibility*) w kategoriach leku na problemy społeczne. W jego oczach była to wizja tego, jak przedsiębiorcy powinni postępować w niedalekiej przyszłości.

Liczne definicje społecznej odpowiedzialności biznesu pojawiły się w latach 70., kiedy starano się również sprecyzować, na czym polega zarządzanie. H. Johnson w swojej definicji podkreślał wpływ interesariuszy. Według niego firma społecznie odpowiedzialna to taka, w której menedżerowie nie ograniczają się w swoich decyzjach do pomnażania zysków udziałowców, ale także uwzględniają i starają się równoważyć interesy

⁵ Kwestie te zostaną szerzej omówione w podrozdziale 1.4.1. przy okazji przedstawiania perspektywy filozoficznej i umowy społecznej.

pracowników, dostawców, detalistów, lokalnej społeczności i szeroko pojętego społeczeństwa [Carroll 1999].

W latach 80. T.M. Jones rozszerzył sposób postrzegania społecznej odpowiedzialności biznesu i podkreślił, że jest to działalność dobrowolna, nieprzymuszona żadnymi obwarowaniami prawnymi. W jego opinii CSR to obowiązki przedsiębiorstwa wobec różnych grup (nie tylko akcjonariuszy), które wykraczają poza przepisy narzucone prawem i wynikające z innych regulacji [Carroll 1999].

A.B. Carroll zebrał w jednej ze swoich publikacji różnice w postrzeganiu społecznej odpowiedzialności biznesu. Z jego analizy wynika, że badacze CSR inne kategorie uznawali za najbardziej istotne dla tej koncepcji. Wyodrębnił następujące obszary sporne:

- osiągnięcie zysków;
- wyjście poza pomnażanie zysków;
- wyjście poza wymagania ekonomiczne i prawne;
- działania dobrowolne;
- działania ekonomiczne, prawne i dobrowolne;
- zainteresowanie szerszym systemem społecznym;
- odpowiedzialność w zakresie wielu problemów społecznych;
- sposób reagowania na oczekiwania społeczne [Carroll 1979].

Proces definiowania społecznej odpowiedzialności biznesu wciąż trwa. Zarówno instytucje międzynarodowe, jak również przedsiębiorstwa próbują określić, czym CSR jest, tak aby możliwie dobrze opisać to, co mogą w jej ramach zrealizować i osiągnąć. Przykładowo, według światowej Rady na rzecz Zrównoważonego Rozwoju (*World Business Council for Sustainable Development* – WBCSD) społeczna odpowiedzialność jest ciągłym zobowiązaniem biznesu do zachowania się w sposób etyczny oraz wspierania rozwoju ekonomicznego poprzez polepszanie jakości życia pracowników i ich rodzin oraz społeczności lokalnych i całych społeczeństw [World Business Council for Sustainable Development 1999].

W 2001 roku Komisja Europejska definiowała społeczną odpowiedzialność jako „konceptę, w której przedsiębiorstwa dobrowolnie decydują się wspierać działania na rzecz lepszego społeczeństwa i czystszej środowiska poprzez zarządzanie relacjami z różnorodnymi grupami interesariuszy, którzy wywierają wpływ na ich funkcjonowanie” [European Commission 2001]. Według Komisji Europejskiej przyjęcie przez przedsiębiorstwa większej odpowiedzialności społecznej i ekologicznej powinno stać się

jednym z najważniejszych elementów europejskiego modelu społecznego i europejskiej strategii trwałego i zrównoważonego rozwoju jako forma odpowiedzi na wyzwania społeczne, jakie pojawiają się we współczesnych państwach na skutek globalizacji. W literaturze przedmiotu wymienia się pięć głównych tez, będących podstawą polityki europejskiej – zarówno gospodarczej, jak również społecznej – jaka powinna być realizowana według KE w krajach UE w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu:

- umacnianie konkurencyjności przedsiębiorstw oraz podnoszenie poziomu spójności społecznej zapewniającego większy stopień udziału w rynku osób dotąd wykluczonych może i powinno iść w parze z dobrowolnym zaangażowaniem ze strony sektora biznesu;
- ważnym czynnikiem zwiększania potencjału rozwojowego gospodarki jest tworzenie lepszych warunków do realizacji zasad odpowiedzialnego biznesu i aktywne promowanie dobrych przykładów; z tego zaś wynika wniosek, że aby przedsiębiorstwa mogły się właściwie rozwijać, z korzyścią dla gospodarki i całego społeczeństwa, niezbędny jest sprzyjający klimat społeczny, swoista infrastruktura etyczna, zarówno wewnątrz danego przedsiębiorstwa, jak i w zewnętrznym otoczeniu;
- administracja państwowa wszystkich szczebli powinna w większym stopniu uwzględniać wśród swoich zadań tworzenie warunków do zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnej konkurencyjności – w proces ten należy włączyć i zaangażować pracowników i ich przedstawicieli; w jego ramach należy również wspierać organizacje pozarządowe, media, organizacje konsumenckie i inwestorów instytucjonalnych, aby mogli odgrywać większą rolę przy zachęcaniu przedsiębiorstw do odpowiedzialnego działania;
- wspólnie wypracowywane, skuteczne i ekonomicznie uzasadnione instrumenty wsparcia CSR powinny być stosowane w celu zachęcenia sektora biznesu do podejmowania wyzwań odpowiedzialnego konkurowania, a co za tym idzie, do identyfikowania obszarów, w których należy zmodyfikować istniejące regulacje prawne, upowszechniania dobrowolnych inicjatyw i standardów przyjmowanych przez przedsiębiorstwa i poszczególne branże, a przede wszystkim edukacji w tym zakresie. Wynikający z tego model rozwoju powinien być połączeniem energii przedsiębiorczości i innowacyjności, solidarności międzygrupowej i międzypokoleniowej;

— społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw to inwestycja w społeczeństwo, która na dłuższą metę opłaca się wszystkim; przyjmując, że wspólnym celem przedsiębiorców, administracji państwowej i ogółu społeczeństwa jest poprawa jakości życia wszystkich obywateli, a niezbędną podstawą jest wzmocnienie zaufania społecznego, to odpowiedzialna gospodarka może być inicjatorem i motorem tych pożądanych zmian [Rok 2013].

W definicji z 2011 roku, wypracowanej m.in. przez przedstawicieli Parlamentu Europejskiego, CSR rozumiana jest jako odpowiedzialność organizacji za wywierane przez siebie wpływy [Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic, and Social Committee of the Regions 2011]. Wytyczne ISO 26000 określają CSR jako wkład przedsiębiorstw w realizację polityki rozwoju zrównoważonego [ISO 26000 Guidance on Social Responsibility 2010].

Według współczesnych badaczy CSR to zintegrowane działania w czterech strefach funkcjonowania przedsiębiorstwa: w sferze ekonomicznej, prawnej, etycznej i filantropijnej (dobrowolnej), które łącznie stanowią o odpowiedzialności społecznej organizacji [Carroll 1991]. Innym razem to działania podejmowane przez organizację w celu wywarcia wpływu na społeczeństwo, w którym ta organizacja istnieje, np. udział w dobrowolnych akcjach charytatywnych [Stoner i in. 1998].

Jak wynika z przedstawionych powyżej definicji, społeczną odpowiedzialność biznesu można rozważać z perspektywy etycznej, społecznej, prawnej, gospodarczej a w jej ramach mikroekonomicznej.

Z tego wniosku wynikła próba usystematyzowania CSR w zależności od przyjętego priorytetu. Przykładowo, podzielono społeczną odpowiedzialność na trzy rodzaje: etyczną, altruistyczną i strategiczną.

Odpowiedzialność etyczna to wypełnianie przez firmy obowiązków etycznych. Jest to rodzaj moralnego obowiązku wobec grup interesariuszy, którzy mogą odczuwać negatywny wpływ działalności firmy.

Odpowiedzialność altruistyczna zakłada z kolei, że firma interesuje się społeczeństwem i chce poprawić jego dobrostan, rozwiązując problemy społeczne i przyczyniając się w ten sposób do poprawy życia obywateli.

Odpowiedzialność strategiczna, nazywana również CSR filantropijnym lub strategiczną filantropią, wiąże się bezpośrednio z celami strategicznymi, jakie przyjęła dana firma. Wdrożenie koncepcji CSR to jedna z części globalnej strategii i sposób na rozwijanie firmy [Lantos 2001].

Przedsiębiorstwo może zdecydować się na realizowanie takiej społecznej odpowiedzialności, która najbardziej dookreśla jej obszary działalności. Dla jednych firm będzie to oznaczać angażowanie się w poprawę jakości społeczności lokalnej, na której funkcjonowanie wpływa poprzez swoją działalność. Dla innej oznaczać to będzie sponsorowanie akcji społecznych wiążących się pośrednio z jej działaniem. Dla trzeciej grupy CSR przyjmie formę jednego ze strategicznych działań realizowanych równolegle z innymi celami strategicznymi.

Bez względu na przyjęte przez przedsiębiorstwo motywacje, koncepcje CSR mogą obejmować następujące obszary:

- działalność nakierowaną na ochronę środowiska i ekologię;
- wymiar społeczny i ekonomiczny;
- zarządzanie relacjami z interesariuszami;
- działania dobrowolne [Dahlsrud 2008].

Można zatem przyjąć, że w sferze gospodarczej bycie odpowiedzialnym to podejmowanie działań z poszanowaniem norm etycznych ponad obowiązujące minimum wynikające z przyjętych norm prawnych, przy jednoczesnym dbaniu o interesy wszystkich interesariuszy, w tym właścicieli, a także zapewnieniu sobie stabilnej sytuacji ekonomicznej pozwalającej na rozwój również w długim okresie [Rudnicka 2012].

1.2. Geneza społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Społeczna odpowiedzialność biznesu ma wiele cech wspólnych z działaniami z zakresu public relations. Do tego stopnia, że w późniejszych czasach zaczęła być interpretowana jako ich część i forma realizowania ich strategicznych celów⁶. Również początki obu tych dziedzin przypadają na ten sam okres i wiążą się z tym samym miejscem krystalizowania się ich koncepcji. Tak jak PR wykształcił się dopiero z nastaniem XX wieku w Stanach Zjednoczonych pod wpływem narastających napięć między kapitalistami a pracownikami ich przedsiębiorstw, spowodowanych dynamicznym rozwojem przemysłu i jednoczesnym równie dynamicznym rozwojem prasy oraz kształtowaniem się zjawiska opinii publicznej, tak CSR okazał się jednym z narzędzi wywierania wpływu na społeczeństwo, wchodzenia z nim w dialog i rozwiązywania problemów społecznych w celu realizowania potrzeb wizerunkowych przedsiębiorstw i przedsiębiorców.

⁶ Kwestie te zostaną szerzej omówione w dalszej części niniejszej pracy.

1.2.1. Tradycja inicjatyw filantropijnych

O działaniach rozwiązujących problemy społeczne poprzez filantropię i kształtujących pozytywny wizerunek władcy, możnego czy myśliciela, można mówić w zasadzie już od początku istnienia idei państwa w starożytnym Rzymie. Potężni cesarze rzymscy organizowali m.in. igrzyska, podczas których widzowie otrzymywali posiłki. Do czasów współczesnych przetrwał popularny wówczas okrzyk „chleba i igrzysk”. „Panem et circenses” organizowane były przez władców rzymskich po to, by zachować pokój społeczny.

Obowiązek dawania jałmużny – do którego w pewnym stopniu sprowadzała się organizacja igrzysk i rozdawania na nich datków – występuje ponadto w wielu religiach: w judaizmie jest to cdaki, w islamie zekat, a w chrześcijaństwie formułuje się zalecenie prowadzenia działań charytatywnych.

Zatem mimo że idea społecznej odpowiedzialności w formie, pod jaką ją znamy dzisiaj, wiązała się dopiero z latami, jakie nastąpiły po roku 1900, to można mówić o ciągłości tej koncepcji. Należy przy tym wziąć pod uwagę fakt, że ulegała ona koniecznym modyfikacjom w miarę postępu cywilizacyjnego, jaki następował na świecie na przestrzeni stuleci. Osiągnięty poziom rozwoju doprowadził do wykształcenia się na początku XX wieku poczucia, że zamożni obywatele powinni czuć się zobligowani do tego, by dbać o słabszych i biedniejszych w społeczeństwie.

Dwaj przedsiębiorcy są najbardziej kojarzeni z rozwojem koncepcji CSR w praktyce. Pierwszym z nich jest Andrew Carnegie, drugim – Henry Ford. Carnegie wslawił się tym, że przeznaczał spore kwoty na instytucje edukacyjne i charytatywne. To właśnie on stworzył podwaliny społecznej odpowiedzialności biznesu w postaci dwóch zasad: miłosierdzia i powiernictwa (włodarstwa). Obie sformułował w wydanej w 1889 roku *Ewangelii bogactwa (The Gospel of Wealth)*. Zasada miłosierdzia opiera się na założeniu, że słabsze i potrzebujące jednostki są wspierane przez zamożnych członków społeczeństwa poprzez przekazywane im datki finansowe i rzeczowe – w formie bezpośredniej lub za pośrednictwem odpowiednich instytucji (np. kościołów czy domów opieki społecznej). Przedsiębiorcy jako osoby zamożne mają obowiązek włączać się w tak opisaną pomoc. Kontrowersje może budzić zasada włodarstwa, zgodnie z którą przedsiębiorcy i inne osoby zamożne jedynie sprawują pieczę nad posiadany przez siebie majątkiem, nie jest on im dany raz na zawsze i powinni się nim dzielić w ramach sprawiedliwej redystrybucji zasobów. Oznacza to takie dysponowanie środkami przedsiębiorców, by przy ich użyciu spełniane były oczekiwania społeczne. W tym przypadku pomoc może przyjąć postać

inwestycji pomnażającej majątek i pozwalającej na powiększenie wspólnego bogactwa [Rudnicka 2012]. Andrew Carnegie potwierdził w praktyce wyznawanie tych dwóch zasad, przekazując 350 mln USD na cele dobroczynne [Filek 2013]. Jedną z jego najszlachetniejszych inwestycji filantropijnych było zainicjowanie i sfinansowanie budowy Carnegie Hall, nowojorskiej sali koncertowej. Innym przykładem jego działań jest stworzenie fundacji, która zbudowała Pałac Pokoju w Hadze.

Z kolei Henry Ford w ramach rozwiniętego przez siebie programu roztaczał opiekę nad pracownikami swojego przedsiębiorstwa: zapewniał im możliwość dbania o zdrowie i leczenia się oraz wychodził naprzeciw ich potrzebom związanym z wypoczynkiem [Rudnicka 2012].

Choć jako prototyp działalności z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu, przytacza się w niniejszej pracy przykłady inicjatyw filantropijnych, należy zaznaczyć, że nie wszyscy badacze tego obszaru poznawczego są zdania, że jest to prawidłowy tok rozumowania. W literaturze przedmiotu można znaleźć też pogląd, że takie podejście zakłóca wręcz prawidłowe rozumienie samej idei CSR. Co więcej, wywodzenie początków społecznej odpowiedzialności z filantropii jest powodem, dla którego wiele osób krytykuje CSR. Nie powinno się zatem w XXI wieku myśleć przez pryzmat działań filantropijnych, a jedynie jako zobowiązanie społeczne przedsiębiorstw [Filek 2013].

Bez względu na to, czy przyjmuje się filantropię jako pierwszą formę rozwijającej się idei CSR, czy też nie, warto zasygnalizować, że istnieją podziały w interpretacji jej dziejów. Przyjąwszy jednak, że filantropia w pewien sposób dała asumpt do zrodzenia się w późniejszym czasie koncepcji w jej właściwej, dojrzałej formie, można powiedzieć, że początkowo nie cieszyła się zbyt wielką popularnością i niewiele przedsiębiorstw poszło w ślady Carnegie i Forda. O ile przepisy prawne nie wymagały od nich podejmowania jakichkolwiek dodatkowych działań, nie były specjalnie skore do ich urzeczywistniania. Jedynie strajki związków zawodowych mogły przekonać przedsiębiorców do wprowadzenia zmian i podjęcia inicjatyw wykraczających poza przyjęte zasady.

Sytuacja zmieniła się, gdy rozwinęła się demokracja, a jednocześnie rozszerzał się proces globalizacji. W rezultacie tych zmian zaczęło zmieniać się społeczeństwo – ludzie stawali się coraz bardziej świadomi swoich praw i nie wahali się, by domagać się ich egzekwowania [Deszczyński 2011]. Stopniowo wzrastało również znaczenie opinii publicznej dla funkcjonowania przedsiębiorstw. Te czynniki zdeterminowały zmianę postawy przedsiębiorców i niejako wymusiły na nich zaangażowanie się w inicjatywy, które w znacznym stopniu minimalizowałyby i zapobiegały negatywnym skutkom społecznym

czy środowiskowym, jakie mogą występować na skutek prowadzonych przez nich działalności [Rudnicka 2012].

Mniej więcej w tym samym czasie temat społecznej odpowiedzialności biznesu podjęto również w czasie debat politycznych toczonych w takich organizacjach jak OECD czy ONZ. Coraz szersze kręgi społeczne i coraz liczniejsze grupy decydentów zaczęły postrzegać zaangażowanie przedsiębiorstw jako istotne i niezbędne do globalnego zrównoważonego rozwoju⁷.

Pierwsze sygnały wspomnianych zmian w mentalności przedsiębiorców i postrzeganiu ich zaangażowania przez społecznych i politycznych interesariuszy pojawiły się w latach 50. i 60. XX wieku. Na kwestie społecznej odpowiedzialności spojrzano wówczas w szerszej, makrospołecznej perspektywie i zaczęto rozpatrywać ją w kategoriach moralnego obowiązku nieszkodzenia lub pomagania innym [Bartkowiak 2011].

Kolejnym ważnym etapem rozwoju idei społecznej odpowiedzialności było sformułowanie w latach 70. XX wieku prawa dotyczącego równoważenia odpowiedzialności z władzą. Nazywane jest ono żelaznym prawem odpowiedzialności Davisa (*Davis's Iron Law of Responsibility*) od nazwiska jego autora – K. Davisa. Jego głównym założeniem było twierdzenie, że odpowiedzialność przedsiębiorców/menedżerów jest zależna od posiadanej przez nich władzy danej im przez społeczeństwo. Innymi słowy, Davis postulował branie na siebie odpowiedzialności przez przedsiębiorców/menedżerów w proporcji odpowiadającej posiadanej przez nich władzy, wpływu na społeczeństwo. W tym ujęciu rozumie się odpowiedzialność w dwojaki sposób: jako odpowiedzialność społeczno-ekonomiczną i jako odpowiedzialność społeczno-ludzką. W pierwszym przypadku oznacza konieczność zapewniania dobrostanu ekonomicznego, w drugim zaś obowiązek zwracania uwagi na ochronę i rozwój wartości ludzkich. Tym, co odróżnia Davisa od jego poprzedników, jest to, że rozumie on odpowiedzialność ponoszona przez organizację jako odpowiedzialność jednej osoby, menedżera ją reprezentującego, a nie jako sumę obowiązków, jakie osoby zarządzające mają wobec społeczeństwa. Upraszczając, można powiedzieć, że zindywidualizował on kwestię odpowiedzialności społecznej, sprowadzając ją do poziomu menedżerów, ich poczucia etyki, a nie zostawiając ją jako ideę rozstrzyganą bardzo ogólnie i co za tym idzie, rozkładającą się pomiędzy wiele osób i niejako przez to unieważniającą się, ulegającą pomniejszeniu i rozproszeniu [Rudnicka 2012].

⁷ Zagadnieniu zrównoważonego rozwoju jako niezwykle istotnemu i powiązanemu ze społeczną odpowiedzialnością społeczną poświęcono odrębny podrozdział.

Przedsiębiorstwa są powiernikami zasobów społecznych i jako od takich społeczeństwo ma prawo oczekiwać od przedsiębiorców dbania o jego interesy. Można zatem powiedzieć, że według Davisa przedsiębiorstwo nie jest samotną wyspą, lecz elementem szerokiego krajobrazu społecznego, którego nie można ignorować. Nie funkcjonuje w nim jedynie w kategoriach technicznych czy ekonomicznych, ale również w kontekście społecznym – na społeczeństwo wywierając wpływ i od niego uzależniając efekt swojej działalności. W praktyce oznacza to dla przedsiębiorców konieczność wzięcia na siebie odpowiedzialności za koszty społeczne, jakie generują swoją działalnością, i zaangażowania się w rozwiązywanie pojawiających się problemów społecznych.

Żelazne prawo odpowiedzialności Davisa stoi w doskonałej kontrze do koncepcji, według której jedyną odpowiedzialnością przedsiębiorstw jest generowanie zysków⁸.

W kolejnych latach idea społecznej odpowiedzialności biznesu ewoluowała i w wyniku zmian w jej postrzeganiu zyskiwała stopniowo na znaczeniu, by ostatecznie stać się niezwykle istotnym elementem strategii rozwoju przedsiębiorstw. Zaczęto uwzględniać ją w przyjmowanych strategiach zarządzania organizacjami, uznając jej potencjalną istotną rolę w poprawie wyników finansowych. Najczęściej w strukturach przedsiębiorstwa CSR wiązano z działaniami departamentu public relations, często upatrując w niej jednego z narzędzi kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa.

1.2.2. CSR jako narzędzie PR

W miarę jak wzrastało znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu, zaczęto coraz częściej włączać ją w strategiczne planowanie działalności przedsiębiorstw. Wyjściowo realizacja koncepcji CSR wiązała się zazwyczaj z działaniami z obszaru public relations i to pracownicy działu PR zajmowali się tworzeniem, wdrażaniem i raportowaniem inicjatyw CSR podejmowanych przed przedsiębiorstwem. Zważywszy na to, że cele public relations mają wiele punktów stykowych z celami CSR, jest to jak najbardziej zrozumiałe. Nawet ich definicje są silnie z sobą powiązane.

Istnieje mnogość definicji public relations. W roku 2015 szacowano, że stworzono ich już ponad dwa tysiące [Andrzejewski i Deszczyński 2013]. Zgodnie jednak z zasadą brzytwy Ockhama i niemnożenia bytów ponad potrzebę, w niniejszej pracy przywołanych

⁸ O poglądzie tym więcej informacji umieszczono w podrozdziale poświęconym destymulantom rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu.

zostanie ich tylko kilka. Pomimo różniących się sformułowań ukazywana jest przez nie ta sama istota pojęcia.

W jednej z pierwszych definicji, stworzonej jako rezultat narady stowarzyszenia PR w Mexico City w sierpniu 1978 roku, a następnie podpisanej przez 30 krajowych i regionalnych stowarzyszeń PR, public relations określono jako „sztukę i naukę społeczną, analizującą trendy, przepowiadającą ich konsekwencje, doradzającą kierownictwu przedsiębiorstwa oraz wdrażającą zaplanowane programy działania zmierzające do zaspokojenia potrzeb (interesów) zarówno organizacji, jak i społeczności publicznych” [Baines, Egan i Jefkins 2004].

Z kolei angielski teoretyk W. G. Nickels w PR dostrzegał przede wszystkim prospołeczną politykę postępowania. Według niego public relations to funkcja zarządzania, której zadaniem jest ocena nastawienia społecznego oraz znalezienie najbardziej prospołecznej polityki postępowania [Nickels 1995].

Istotność uwzględnienia interesów społecznych w PR ujęło w swojej definicji z 1982 roku również Amerykańskie Stowarzyszenie Public Relations, które wskazało następujące zadania jako najważniejsze z punktu widzenia PR:

- wnioskowanie (przewidywanie), analiza i interpretacja opinii publicznej, nastawienia i problemów, które mogą wywierać pozytywny lub negatywny wpływ na działalność i plany organizacji;
- doradzanie kierownictwu wszystkich szczebli (poziomów) organizacji w sprawach zasad działania i komunikowania przy uwzględnieniu wszystkich publicznych aspektów oraz społecznej i obywatelskiej odpowiedzialności własnej organizacji [Kalt i Steinke 1989].

W tej ostatniej definicji warto zwrócić uwagę na aspekt włączający konieczność podejmowania przez przedsiębiorstwo odpowiedzialności społecznej. Taką konstatację niewiele już dzieli od tego, by wyodrębnić z niej jedno z integralnych narzędzi PR, jakim niedługo po jej ogłoszeniu stała się społeczna odpowiedzialność biznesu.

Z zebranych i przeanalizowanych przez siebie definicji PR K. Wojcik wyciągnęła ich istotę i przywołała najczęściej pojawiające się w nich sformułowania. Z nich powstała następująca formuła: „Public relations jest systemem działań z zakresu komunikowania społecznego, społecznym procesem o charakterze konstruktywnego dialogu:

- zatem świadomą, intencjonalną / celową;

- metodyczną, zatem systematyczną, planową, opartą na badaniach i analizach, wykorzystującą dorobek tych wszystkich nauk, które tworzą szansę skuteczności;
- trwałą i długookresową, gdyż charakter celów wymaga kontynuacji i dłuższych okresów realizacji;
- nakierowaną na ukształtowanie pożądanych relacji pomiędzy organizacją podejmującą się tej działalności (gospodarczą, niegospodarczą, urzędem, stowarzyszeniem itd.) a tą częścią otoczenia, którą jest ona zainteresowana i która nią się interesuje obecnie lub może interesować się w przyszłości;
- jakość tych relacji wyrażają takie wartości, jak: wzajemne zrozumienie, zaufanie, wiarygodność, poparcie, pozytywne nastawienie i postrzeganie, ograniczenie konfliktowości stosunków, wyrównywanie interesów, dobro społeczne” [Wojcik 2005].

W tej z kolei formule istotne z punktu widzenia społecznej odpowiedzialności, stającej się coraz bliższym PR pojęciem, jest podkreślanie relacji z interesariuszami oraz dbałość o dobro społeczne i wyrównywanie interesów.

W definiowaniu obu pojęć zadaniami wspólnymi i równie istotnymi są nawiązywanie dialogu z otoczeniem społecznym organizacji oraz odpowiadanie na jego potrzeby – w przypadku PR poprzez komunikację, w przypadku CSR poprzez konkretne działania. Oba pojęcia podkreślają znaczenie interesariuszy przedsiębiorstwa, w tym przede wszystkim pracowników, akcjonariuszy i społeczności lokalnych, oraz środowiska naturalnego na prawidłowe funkcjonowanie organizacji i oba równie silny nacisk kładą na to, by dbać o pozytywne relacje z interesariuszami. Podobieństwa te szczególnie dobrze widać w definicji społecznej odpowiedzialności biznesu stworzonej przez K. Wojcik, w której CSR nazwano „strategią integrującą dobro firmy z dobrem społecznym przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych, kierowania się zasadami etycznymi, prawami pracowników i prawami człowieka, a także otoczeniem społecznym i środowiskiem naturalnym w strategicznych i długofalowych decyzjach, opartą na zasadach dialogu społecznego i poszukiwaniu korzystnego dla obu stron konsensusu” [Wojcik 2005].

Łączenie działań PR z realizacją inicjatyw CSR jako ich integralnej części rozpoczyna się stopniowo wraz z pojawieniem się i kształtowaniem PR. Można mówić o równoległym formułowaniu się i rozwijaniu obu pojęć, które w ogromnej mierze przenikały się od lat 50. i 60. XX wieku. Samo pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu zyskało

popularność w latach 60. w Stanach Zjednoczonych w czasie niepokojów społecznych, kiedy oskarżono przedsiębiorstwa o spowodowanie problemów społecznych i domagano się ich rozwiązania [George De i Richard 2011]. W przybliżeniu w tym czasie public relations zasadniczo inkorporowały społeczną odpowiedzialność biznesu i adaptowały na potrzeby realizacji swoich wizerunkowo-społecznych celów. W tym i późniejszym okresie realizowano głównie akcje CSR wynikające wyłącznie z postawionych przez PR celów wizerunkowych. Przybierało to zazwyczaj postać darowizn w formie środków finansowych czy materialnych ofiarowywanych organizacjom non profit zajmującym się rozwiązywaniem konkretnych problemów społecznych, takich jak wspieranie weteranów wojennych (w USA po wojnie w Wietnamie), walka z ubóstwem, walka z wykluczeniem społecznym, pomoc dzieciom z ubogich rodzin lub kwestii związanych z ochroną środowiska naturalnego. Komunikowanie o przeznaczaniu części zysków przedsiębiorstwa na rzecz organizacji, a co za tym idzie, wspieranie wybranych kwestii istotnych społecznie, przynosiło – lub przynajmniej miało przynieść – chlubę przedsiębiorstwu i kształtowało jego wizerunek, tworząc na rynku pozytywny wymiar jego reputacji.

Działania z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu stopniowo ewoluowały w kierunku bardziej zaangażowanych form, które wymagały od przedsiębiorstw więcej niż tylko honorowego ofiarodawstwa. Wynikało to ze zmieniającej się mentalności przedsiębiorców i wzrastającej u nich świadomości, że odpowiedzialność ma szersze znaczenie i oznacza samodzielne, niewymuszone przepisami prawa postępowanie i inicjowanie nowych działań, będących odpowiedzią na prowadzony z interesariuszami dialog społeczny. Ograniczenie się wyłącznie do przekazywania datków na rzecz potrzebujących okazywało się niewystarczające – przestało już satysfakcjonować opinię społeczną. Filantropijne w gruncie rzeczy działania były (i są) nadal prowadzone, jednak niejednokrotnie zaczęły przyjmować nowe formy i wykraczać poza stare ramy, które okazywały się zbyt ciasne. Kreatywnym rozwiązaniem, mającym połączyć chęć usatysfakcjonowania interesariuszy przy jednoczesnym zysku dla przedsiębiorstwa, okazała się hybryda działań prosprzedażowych i filantropijnych, spełniających zarówno cele finansowe, jak również wizerunkowe.

Pierwsze przykłady tego typu działań obserwować można we wczesnych latach 80. XX wieku. Badacze określają je często jako marketing promocyjno-społeczny (*Cause Related Marketing* – CRM), przedsiębiorcy często utożsamiają je jednak z działaniami CSR. Mówiąc najprościej, CRM to akcje łączące komercyjne i społeczne cele. W języku polskim pojęcie tłumaczone jest przez badaczy przedmiotu na wiele sposobów. W literaturze, poza

już wspomnianym, funkcjonują takie jego tłumaczenia jak: marketing wspólnej sprawy czy marketing społecznie zaangażowany. Najbliższe oddania jego pełnego znaczenia są jednak według K. Wojcik dwa określenia: marketing dobrej sprawy i rynek solidarności. Podejmowane przez przedsiębiorstwa działania CRM są bowiem wspólną sprawą i korzyścią dla trzech stron.

Po pierwsze, dla organizacji komercyjnej zaangażowanej w darczyństwo, filantropię, kwestowanie na cele społeczne, sponsorowanie celów społecznych. Po drugie, dla organizacji non profit lub akcji społecznej zaangażowanej w rozwiązanie jakiegoś problemu społecznego. Po trzecie, dla nabywców produktu organizacji komercyjnej, którego cena zawiera część przeznaczoną na cele społeczne [Wojcik 2005].

Również korzyści wynikające z CRM są trójdzielne. Organizacje non profit lub projekty społeczne uzyskują tak im potrzebne fundusze lub pomoc. Konsument, płacący za produkt społecznie odpowiedzialny, może poczuć się lepszym człowiekiem i być usatysfakcjonowanym jako darczyńca i altruista. Z kolei inicjator tego typu marketingu – organizacja komercyjna – liczy na uzyskanie rozmaitych korzyści:

- współdzielenie z konsumentem efektu w postaci „czystego sumienia”, gdyż dzieli się zyskami;
- osiągnięcie efektu wizerunkowego dla swej organizacji, ponieważ przypisuje się jej nowy rodzaj wartości dodanej w postaci zaangażowania w cenioną działalność społeczną;
- osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku wynikającym z dodatkowej cechy, jaką posiada oferowany przez organizację produkt: jeśli pod względem ceny i jakości jest on porównywalny z dostępnymi na rynku substytutami, to konsument kupi go ze względu na powiązanie z celem społecznym; będzie to wynik oddziaływania dwóch czynników, a mianowicie:
 - a) organizacja zaangażowana społecznie, ciesząca się dzięki temu dobrą reputacją⁹, odniesie korzyść z faktu, że na skutek efektu aureoli wizerunek ten przenoszony będzie m.in. na jej produkty;
 - b) produkt może osiągnąć najwyższy etap rozwoju swej osobowości i stać się produktem/marką „z duszą” (brand spirit) [Wojcik 2005].

⁹ Więcej na temat reputacji, jej istoty i sposobów jej wypracowywania oraz kształtowania: Rydzak, W., 2011, *Reputacja a działania informacyjne organizacji w sytuacjach kryzysowych i determinanty ich wyboru*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

Pionierem praktycznych działań cause related marketing można określić American Express. Pracownicy tej firmy jako pierwsi wpadli na pomysł łączenia w praktyce działalności komercyjnej z filantropijną. W 1983 roku ogłoszono, że każdorazowe użycie karty AE będzie równoznaczne z przekazaniem darowizny na rzecz renowacji Statui Wolności. Bardziej rozwiniętą formę tej inicjatywy przedstawiono w 1992 roku, kiedy to wprowadzono bardzo udaną akcję charytatywną mającą na celu walkę z głodem. Wraz ze współpracującą w tej akcji organizacją non profit dostarczano niezbędne środki działania. Przy okazji zwiększała się liczba użytkowników kart płatniczych American Express.

Choć CRM można określić jako formę działalności z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu, przez stawianie tak wysokiego priorytetu przy wynikach sprzedaży produktu i wzrostach zysku trudno je zakwalifikować jako realizowanie przy pełnym zrozumieniu misji społecznej odpowiedzialności.

Dla tej ostatniej mniej istotne powinny być cele sprzedażowe na korzyść wyników społecznych osiągniętych dobrowolnie, z własnej inicjatywy przedsiębiorstw.

Dopiero na następnym etapie rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu możemy mówić z pełnym przekonaniem o działaniach wpisujących się w tak rozumianą jej definicję, formułę ukształtowaną przy użyciu historycznych i językowych konotacji wynikających ze znaczenia słowa „odpowiedzialność”. Dopiero w momencie, gdy przedsiębiorstwa zadeklarowały chęć przyjęcia na siebie zobowiązań i inicjowanie własnych, indywidualnych inicjatyw społecznych, można używać w odniesieniu do nich określenia CSR. To stadium wiąże się nierozzerwalnie z rozwojem i świadomym praktycznym adaptowaniem przez przedsiębiorstwa pojęcia zrównoważonego rozwoju.

1.2.3. Zrównoważony rozwój a budowanie wizerunku przedsiębiorstw

Koncepcja zrównoważonego rozwoju jako idea realizowana przez państwa i przedsiębiorstwa obecnie ma ponad czterdziestoletnią tradycję i stopniowo i konsekwentnie ewoluowała do współczesnego kształtu. Intuicja podpowiada, co kryje się za tym pojęciem, lecz jako że jest to jedno z kluczowych określeń używanych w niniejszej rozprawie, należy oprzeć się na czymś więcej niż tylko intuicja i przyjrzeć się jej szczegółowym definicjom.

Nazwa koncepcji została zaczerpnięta *per analogiam* z leśnictwa. Jej twórcą jest Hans Carl von Carlowitz. Pierwotnie oznaczała ona sposób takiego gospodarowania lasem, by wycinano tylko tyle drzew, ile może w to miejsce urosnąć, tak by las nigdy nie został całkowicie unicestwiony, by zawsze istniała możliwość odtworzenia go. Podejście Carlowitza zostało rozpromowane na początku XIX wieku przez niemieckie uczelnie

przyrodnicze, a od nich z kolei zapożyczyli je naukowcy z innych krajów – od Francji po Włochy. W angielskim pojawiło się jako *Sustained Yield Forestry*. Jeszcze zanim idea ta została szeroko rozpromowana, była głoszona również przez agrarian, stawiających w centrum swojego zainteresowania rolnictwo jako kluczowy sektor rozwoju gospodarki. Grupa ta już na przełomie XVIII i XIX wieku sformułowała spostrzeżenie, że wszelkie świadome i nieświadome działania prowadzone w obrębie środowiska przyrodniczego doprowadzą do pojawienia się w przyszłości problemów ekologicznych oraz do zrodzenia się trwałych przeszkód w rozwoju krajowej i światowej gospodarki. Współcześni pierwszych propagatorów tej myśli zbagatelizowali ją. Zresztą do pewnego stopnia są w tym usprawiedliwieni: ówczesna konsumpcja była tak skromna, że nie przekładała się na szkodliwe dla środowiska efekty, a przynajmniej efekty te nie były jeszcze wtedy widoczne. Dziś już wiadomym jest, że spostrzeżenie to było trafne [Deszczyński 2009]. W ten sposób potwierdza się często wytaczany przeciw ekonomistom zarzut, że dostrzegają problem i konieczność jego rozwiązania dopiero, gdy taki się pojawi; nie potrafią przewidywać przyszłości ani trendów. Dlatego właśnie według agrarian – tak XIX-wiecznych, jak również współczesnych głosicieli tej doktryny – ekonomiści powinni większą wagę przykładac do obserwacji rolnictwa i prowadzenia nad nim badań, gdyż może to pozytywnie przełożyć się na prognozowanie funkcjonowania całych krajowych gospodarek [Czyżewski i Henisz-Matuszczak 2004].

Elity intelektualne i polityczne zaczęły dostrzegać trafność spostrzeżeń sformułowanych przez przedstawicieli agrarianizmu dopiero u progu lat 70. XX wieku. Wcześniej dynamiczny postęp cywilizacyjny, jaki miał miejsce od początku XX wieku, interpretowano w sposób niemal wyłącznie pozytywny: dopatrywano się w nim wyrazu sukcesu ludzkości, dominacji człowieka – jego myśli i wynalazczości – nad przyrodą. Opublikowane wówczas dokumenty – raporty Klubu Rzymskiego, opracowane w latach 1970-1972 przez D. H. Meadowsa, D. L. Meadows, J. Randersa i W. W. Behrensa II *Granice wzrostu* oraz M. Mesarovica i E. Pestela w 1974 roku *Ludzkość w punkcie zwrotnym* – zmusiły intelektualistów i politycznych decydentów do zatrzymania się i przyjrzenia się faktycznej sytuacji, w jakiej znalazł się świat – rozumiany zarówno jako żyjące na nim globalne społeczeństwo, jak i jego środowisko naturalne. Poczynione przez nich obserwacje nie napawały optymizmem. Niepohamowany wzrost gospodarczy i propagowanie konsumpcyjnego stylu życia w państwach wysoko uprzemysłowionych doprowadziły do dwóch negatywnych efektów: z jednej strony ucierpiało środowisko naturalne poddawane szkodliwym działaniom uprzemysłowionej, masowej produkcji; z

drugiej strony narastały coraz większe nierówności między państwami wysoko uprzemysłowionymi a krajami rozwijającymi się. W tych pierwszych nasilały się (i wciąż nasilają) tendencje konsumpcjonistyczne wiążące się z rozszerzającą się skalą działalności gospodarczej oraz dążeniami do dalszego postępu materialno-cywilizacyjnego. W tych drugich z kolei obserwuje się eksplozję demograficzną i dążenie do podniesienia poziomu życia. Elity intelektualne i decydenci polityczni zaczęli zastanawiać się nad możliwymi sposobami pogodzenia roszczeń państw Północy i Południa przy jednoczesnym spełnieniu celu, który uznano za najistotniejszy – a mianowicie przy możliwie maksymalnej ochronie środowiska naturalnego [Deszczyński 2001].

Jedną z koncepcji, która wówczas się pojawiła, była teoria ekorozwoju i alternatywnego stylu życia. Podważano w niej założenie o nieograniczonych możliwościach rozwoju gospodarki światowej. Podkreślano nieodnawialność wielu zasobów naturalnych niezbędnych człowiekowi. W tak określonych warunkach twórcy ekorozwoju wskazywali, że rozwiązaniem może być takie działanie w kierunku wzrostu gospodarczego, które jednocześnie pozostawać będzie w harmonii z otaczającym człowieka środowiskiem naturalnym. Zgodnie z ich myślą ekorozwój miał być samodzielnym rozwojem, opartym na efektywnym wykorzystaniu dostępnych zasobów (*self-reliance*) i dostosowanym do specyfiki kultury, tradycji i ekologii danego państwa. Skutkiem przyjęcia takiego modelu postępowania miało być z jednej strony zaspokojenie podstawowych potrzeb człowieka, z drugiej – zachowanie i nieobciążanie środowiska naturalnego. W teorii ekorozwoju odrzucano tradycyjne założenia dotyczące rozwoju gospodarczego, w tym jego trzy główne czynniki takie jak kapitał, praca, technologia. Koncentrowano się w niej nie tyle na zwiększaniu abstrakcyjnego w rozumieniu jego twórców PKB, a na konkretnej poprawie warunków życia potrzebujących grup społeczeństwa [Deszczyński 2001].

Inne rozwiązanie sytuacji narastających nierówności społecznych w globalnej gospodarce propagowano w koncepcji alternatywnego stylu życia, wywodzącej się z filozofii głoszonej i praktykowanej przez Mohandasa K. Gandhiego, a mającej korzenie w hinduskiej tradycji, o prowadzeniu walki bez gwałtu. Zgodnie z jej założeniami do przeprowadzenia wewnętrznych zmian społecznych konieczne będzie zachowanie trzech reguł:

- ahimsa – zakaz zabijania i krzywdzenia zarówno ludzi, jak i zwierząt;
- równość na każdym poziomie życia i funkcjonowania w społeczeństwie, obejmująca m.in. konieczność dobrowolnego zrzeczenia się posiadanych

dóbr i bogactw na rzecz biednych tak, aby zniwelować różnice zamożności między poszczególnymi grupami społecznymi;

— asceza – rozumiana jako dobrowolne przyjęcie zasad wstrzemięźliwości, np. w zakresie pożywania się czy, jeszcze szerzej, poziomu konsumpcji wszelkich dóbr [Tokarczyk 1984].

Obie koncepcje – teoria ekorozwoju i idea alternatywnego stylu życia – opierają się na idealistycznych założeniach i jako takich nie udało się ich urzeczywistnić. Trudno było bowiem oczekiwać od społeczeństw krajów uprzemysłowionych dobrowolnego wyrzeczenia się osiągniętego poziomu życia i konsumpcji, jeszcze trudniej zaś byłoby spodziewać się, że społeczności krajów rozwijających się porzucą dążenia do poprawy swojej sytuacji bytowej. W efekcie więc największą popularnością zaczęła się cieszyć idea zrównoważonego rozwoju, której ewolucja zostanie prześladowana w następnych akapitach.

Koncepcja ta – wywodząca się ze wspomnianej na początku tego podrozdziału myśli Carlowitza – upowszechniła się w latach 80., kiedy przejęta została przez ruch ekologiczny i wprowadzona do debat politycznych. Dzięki zainteresowaniu, jakim obdarzyli ją ekolodzy, ekonomiści i politycy, pojęcie to stopniowo rozrastało się, obejmując stopniowo coraz szerszy zakres znaczeniowy.

Możliwe, że najkrótsze, jednozdaniowe zaledwie streszczenie idei zrównoważonego rozwoju można znaleźć na początku raportu Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju (*the World Commission on Environment and Development*), zwanej również Komisją Brundtland, która została powołana w 1983 roku przez Gro Harlem Brundtland na zaproszenie ówczesnego Sekretarza Generalnego ONZ i która jako pierwsza wypracowała jej szeroką koncepcję polityczną. Wnioski z jej obrad zebrano w dokumencie zatytułowanym *Nasza Wspólna Przyszłość*, a rozpoczyna się on następująco: „Na obecnym poziomie cywilizacyjnym możliwy jest rozwój zrównoważony, to jest taki rozwój, w którym potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokojone bez umniejszania szans przyszłych pokoleń na ich zaspokojenie” [the World Commission on Environment and Development 1983].

W dalszej części raportu podkreśla się, że ze zrównoważonym rozwojem ściśle się wiążą dwa inne pojęcia, o których była już mowa w teorii ekorozwoju: koncepcja podstawowych potrzeb oraz idea ograniczonych możliwości. W pierwszej koncepcji podkreśla się przede wszystkim konieczność nadania priorytetu zaspokojeniu podstawowych potrzeb najbiedniejszych na świecie; w drugiej z kolei ogranicza się zakres podejmowanych działań wyłącznie do takich, w których wykorzystuje się zdolności

środowiska w taki sposób, aby nie zaprzepaścić szans życia na takim samym lub wyższym poziomie dla przyszłych pokoleń. Tylko spełnienie tych dwóch postulatów uczyni możliwą egzystencję przyszłych generacji. W praktyce oznacza to konieczność jak najszybszego zadbania o zrównoważony rozwój we wszystkich typach działalności człowieka. Taki rozwój jest obecnie możliwy, lecz posiadane przez współczesnych zasoby nie są dystrybuowane w sposób, który by na to pozwalał – należy zatem rozpocząć działania, które ten stan rzeczy mogą zmienić.

Konieczność tak rozumianego zrównoważonego rozwoju podkreśla się również w normach i dokumentach Narodów Zjednoczonych czy konwencjach unijnych. W literaturze przedmiotu powszechne stało się już rozszerzanie tej koncepcji daleko poza zakres ekologiczny. Pojęcie to rozpatruje się obecnie na poziomie zintegrowanych działań politycznych, gospodarczych i społecznych przy zachowaniu równowagi w ekosystemach. Kolejne działania mające na celu włączenie idei do codziennego funkcjonowania społeczeństwa i gospodarki stopniowo wprowadzane są na coraz bliższych członkom globalnego społeczeństwa poziomach. Przykładem takich inicjatyw może być chociażby włączanie idei do strategii zarządzania przedsiębiorstwami, gdzie odbywa się to poprzez tworzenie ładu zintegrowanego. W praktyce oznacza to nadawanie równego znaczenia w prowadzonej działalności aspektom społecznym, gospodarczym i środowiskowym przy jednoczesnym opieraniu się na humanistycznym, antropocentrycznym systemie wartości [Borys 2013].

Z przywołanych definicji można wyciągnąć wniosek, że są trzy najistotniejsze elementy, na jakie kładzie się nacisk we wszystkich ujęciach zrównoważonego rozwoju: ekologia, społeczeństwo i gospodarka. Wszystkie trzy są równie ważne i wyłączenie z rozważań teoretycznych czy też z podejmowanych inicjatyw przedsiębiorczych, politycznych czy społecznych jednego z wymienionych składników zaburzy równowagę – jeśli nie teraz, to w bliższej lub dalszej przyszłości. Aby uniknąć tej potencjalnej destabilizacji, należy jak najwcześniej zacząć dbać o dobrostan tych trzech obszarów.

Koncepcja ta stała się podstawą do rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu, gdyż jej sedno sprowadza się do wzięcia na siebie – przez państwa i przez przedsiębiorstwa – odpowiedzialności za los ogółu społeczeństwa, zarówno tego, które żyje obecnie, jak również kolejnych pokoleń.

Ewolucję idei zrównoważonego rozwoju w kontekście pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu ująć można w pięciu etapach.

Pierwszy etap przypadający na lata 60. i 70. XX wieku wiąże się z jej narodzinami i próbami identyfikacji. W tym okresie koncentrowano się na pełnym zrozumieniu relacji zachodzących między człowiekiem, jego działalnością gospodarczą i środowiskiem naturalnym. To czas, w którym krystalizowała się koncepcja społeczeństwa ograniczonych możliwości – konsekwencja myśli zapisanych w raporcie *Granice wzrostu*.

Drugi etap to okres prac nad zebraniem wniosków płynących z obserwacji społeczeństwa, gospodarki i środowiska naturalnego i spisanie ich w raporcie *Our Common Future*, do którego odwoływano się już w niniejszej pracy. Ważne stają się kwestie sprawiedliwości międzypokoleniowej i wprowadzenie do powszechnego użycia w kręgach politycznych i naukowych kategorii rozwoju sustensywnego (*sustainable development*).

Trzeci etap przynosi odejście od wąskiej interpretacji koncepcji rozwoju i rozszerzenie jej na równowagę rozwoju gospodarczego, społecznego i ochrony środowiska. Jest to pokłosie popularyzacji idei zrównoważonego rozwoju, jakie rozpoczęło się w okresie poprzedzającym Szczyt Ziemi w Rio de Janeiro w 1992 roku. Ideę zaczęto objaśniać i wzbogacać, rozpisując szczegółowo jej cechy, ład, zasady i cele. Jednym z istotniejszych rezultatów tego okresu było sformułowanie zasad rozwoju, do których nadal odwołują się również współcześni badacze tego obszaru.

W etapie czwartym przystąpiono do wzmożonych prac nad doskonaleniem i dopracowywaniem idei, a także nad wprowadzeniem jej w życie społeczne i gospodarcze. To stadium ewolucji przyniosło również rozszerzenie pojęcia etyki biznesu i interesującej z punktu widzenia niniejszej rozprawy społecznej odpowiedzialności biznesu.

W ostatnim – piątym etapie pojawił się rozłam. Gros badaczy i polityków utwierdza się w słuszności wprowadzenia w życie koncepcji zrównoważonego rozwoju, równie wielu jednak podaje ją w wątpliwość jako narzuconą z zewnątrz, polityczną i nienaukową (z perspektywy nauk przyrodniczych). Jednocześnie można obserwować coraz liczniejszy i dynamiczniejszy rozwój organizacji proekologicznych, wzmacnianie fundamentów teoretycznych rodzącej się dziedziny wiedzy, jaką jest ekonomia ekologii czy ekonomii zrównoważonego rozwoju. Koncepcja cieszy się również ogromną i coraz szerzej rozprzestrzeniającą się popularnością w przedsiębiorstwach, gdzie stała się lub staje integralną częścią przyjętych przez nie celów strategicznych. Na stronach internetowych i w raportach społecznej odpowiedzialności biznesu międzynarodowych firm hojnie szafuje się pojęciem zrównoważonego rozwoju, używając go jako wzmocnienia i filaru wybranej przez dane przedsiębiorstwo strategii.

W strategiach kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem ujmuje się w dokumentach dotyczących ładu korporacyjnego bądź ładu zintegrowanego, czyli uspołniających kwestie podejmowanych w przedsiębiorstwie działań społecznych, ekonomicznych i środowiskowych. W dokumentach tych nadaje im się jednolity kształt, formę zgodną z wizją i misją przedsiębiorstwa oraz przyjętą strategią komunikacyjną, formułuje się zasady postępowania w konkretnych sferach funkcjonowania firmy przy jednoczesnym odnoszeniu się do myśli antropocentrycznej. W praktyce w przedsiębiorstwach wyodrębnia się najczęściej cztery łądy podlegające wytycznym jednego głównego ładu zintegrowanego: ład gospodarczy, ład społeczny, ład środowiskowy, ład przestrzenny. Podstawę kształtowania ładu zintegrowanego tworzą cele strategiczne – analogiczne do czterech łądów wchodzących w skład ładu zintegrowanego: ekologiczne, społeczne, gospodarcze i przestrzenne. Do pomiaru tego, czy są one osiągnięte i jeśli tak, to w jakim stopniu, służą wskaźniki zrównoważonego rozwoju. W każdym z wymienionych celów mogą znaleźć się cele bezpośrednio związane z realizacją koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, gdyż jest ona nierozdzielnie związana z ideą zrównoważonego rozwoju. Zresztą samo opracowanie strategii przedsiębiorstwa w kształcie uwzględniającym zachowanie ładu zintegrowanego i realizację rozwoju zrównoważonego wiąże się z wejściem w społeczny dialog z jego interesariuszami.

Coraz powszechniejsze staje się tworzenie przez przedsiębiorstwa ogólnodostępnych raportów dotyczących podejmowanych przez nie inicjatyw wdrażających ideę zrównoważonego rozwoju. Dobrze realizowana strategia przedstawiona w przejrzystym dokumencie online udostępnionym wszystkim zainteresowanym z pewnością wpływa także na osiągnięcie celów wizerunkowych i kształtowanie pozytywnego obrazu przedsiębiorstwa.

1.2.4. Determinanty rozwoju CSR w USA

Na podstawie dotychczasowego rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w Stanach Zjednoczonych można wskazać jej najważniejsze determinanty w formie stymulant i destymulant.

Pierwszą i główną stymulantą rozwoju działań CSR u ich zarania była chęć budowania pozytywnego wizerunku. Inicjatywy filantropijne podejmowane przez pierwszych amerykańskich przedsiębiorców nakierowane były na spełnienie społecznych potrzeb – czy to kulturalnych, czy też związanych z chęcią pomocy najuboższym – jednak trudno mówić w tym przypadku o chęci przyjmowania na siebie zobowiązań wobec społeczeństwa. Początkowe formy społecznej odpowiedzialności biznesu wiązały się w

USA z altruistycznymi działaniami zamożnych przedsiębiorców nakierowanymi na zdobycie uznania i szacunku wśród szeroko rozumianych grup interesariuszy – przede wszystkim partnerów biznesowych, inwestorów, a w dalszej części klientów, dostawców czy nawet grup społecznych, do których kierowali swoje filantropijne działania.

Tym, co stymulowało rozwój idei w latach 60. i 70., była chęć wyjścia (czy wręcz poczucie historycznego przymusu) naprzeciw panującym wówczas nastrojom społecznym. Dotychczasowe działania podejmowane przez największe przedsiębiorstwa okazywały się niewystarczające z punktu widzenia ich otoczenia – interesariusze uważali, że firmy dysponujące odpowiednio wielkimi środkami finansowymi powinny zaangażować się w działalność społeczną czy przyjąć określoną postawę w odpowiedzi na wydarzenia polityczne i społeczne, jakie rozgrywały się wówczas w Stanach. Społeczeństwo stawało się coraz bardziej świadomą zbiorowością, łączącą swe siły, by poprzez protesty i strajki wyegzekwować swoje roszczenia dotyczące pomocy ofiarom wojny toczonej wówczas w Wietnamie i rodzinom weteranów wojennych, wsparcia uboższych członków społeczeństwa czy zaprzestania szkodliwych dla środowiska działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w procesie wytwarzania przez nie produktów. Wobec protestów i bojkotów amerykańskie firmy nie mogły na dłuższą metę pozostawać obojętne, gdyż oznaczało to pogarszanie wizerunku publicznego, utratę reputacji, a przede wszystkim zmniejszanie zysków finansowych osiągniętych przez przedsiębiorstwo. To właśnie w takiej atmosferze lat 60. zaczęła się krystalizować idea społecznej odpowiedzialności biznesu – i była to odpowiedź na nastroje społeczne Amerykanów. Można mówić o wzroście potrzeby kształtowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa poprzez działania społeczne, a jednocześnie o rodzącej się konieczności przyjmowania na siebie odpowiedzialności społecznej przez przedsiębiorstwa – czy to konieczności narzuconej z zewnątrz poprzez panujący klimat społeczno-polityczny, czy to dobrowolnie wybieranej na skutek świadomych decyzji strategicznych osób zarządzających firmą.

Rozwój idei społecznej odpowiedzialności biznesu był również bezpośrednio sprzężony w Stanach z zainteresowaniem koncepcją zrównoważonego rozwoju, jakie zaczęły wykazywać międzynarodowe instytucje polityczne w warunkach rozwijającej się dynamicznie globalizacji. Organizacja Narodów Zjednoczonych i Komisja Europejska rozpoczęły proces formułowania i wdrażania międzynarodowych zasad i przepisów prawnych, które wskazywały trwałą i zrównoważony rozwój jako ogólnoświatowy cel, jaki powinien przyświecać wszystkim organizacjom i przedsiębiorstwom działającym na całym świecie, tak aby móc zapewnić dobrostan przyszłym pokoleniom. Amerykańskie

przedsiębiorstwa funkcjonujące w warunkach międzynarodowych nie mogły ignorować rozwijających się w ten sposób najpierw trendów, a później nakazów prawnych i czuły się zobowiązane do włączenia koncepcji zrównoważonego rozwoju do zarządzania strategicznego. W ten sposób inkorporowały również ideę społecznej odpowiedzialności biznesu i konieczność jej realizowania. Można więc powiedzieć, że trzecią, poza wizerunkową i związaną ze społecznymi nastrojami, stymulantą rozwoju CSR w Stanach Zjednoczonych był kierunek kreślony przez międzynarodową opinię publiczną. Przy czym równoległe do niej w zarządzających przedsiębiorstwami narastało przekonanie, że w długim okresie podejmowanie działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu przekłada się na osiągnięte przez przedsiębiorstwo zyski. Wydaje się, że ostatecznie coraz popularniejsza idea zrównoważonego rozwoju sprawiła, że w amerykańskich przedsiębiorstwach porzucono myślenie o CSR w kontekście wyłącznie filantropijnym i wizerunkowym, a w zamian upowszechniło się podejście ugruntowujące konieczność angażowania się w rozwiązywanie problemów społecznych. To ostatnie łączy się również z rozpowszechnieniem się myślenia przez zarządzających przedsiębiorstwami jako obywateli społeczeństwa, którym nie może być obojętne, jak wiedzie się pozostałym jego członkom, ponieważ istnieje tylko dla nich i przez nich, a w odłączeniu od nich ich działalność traci jakiegokolwiek sens (w tym przede wszystkim ekonomiczny).

W całym okresie rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w USA występowała zasadniczo jedna destymulanta – koszty. Najbardziej znanym orędownikiem sprzeciwu wobec CSR był Milton Friedman, który w latach 70. opublikował głośny do tej pory artykuł o znamienym tytule *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits* [Friedman 1970]. M. Friedman wielokrotnie i dobitnie podkreśla w swoim tekście to, że celem przedsiębiorców jest działalność nakierowana na powiększanie zysków, a nie rozwiązywanie problemów społecznych czy angażowanie się w działalność charytatywną, wymagająca od nich sporych inwestycji¹⁰.

Oprócz znacznych nakładów finansowych, jakie należy ponieść, aby realizować działalność prospołeczną, tym, co zniechęcało przedsiębiorców do CSR, był brak wiary w skuteczność takich inicjatyw. Wśród nich panowało przekonanie – wyrażane niejako również przez M. Friedmana – że podejmowanie inicjatyw CSR jest bezcelowe. I tak niczego nie zmieni w społeczeństwie, nie rozwiąże żadnych problemów społecznych i w ogólnym rozrachunku okaże się zupełnie bezsensowne. Ta grupa przedsiębiorców nazywała

¹⁰ Więcej na ten temat w podrozdziale 2.2.2. poświęconym destymulantom rozwoju CSR.

CSR nierealistycznymi działaniami i swoistym „mydleniem oczu” interesariuszom. W ich mniemaniu CSR to jedynie sposób na manipulację społeczeństwem. Nie niesie szans na żadne zmiany, co najwyżej ma znaczenie wizerunkowe. Takie przekonanie również było destymulantą rozwoju idei i opóźniało jej pełen rozkwit.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu budziła również sprzeciw na innym froncie. Wśród wielu amerykańskich przedsiębiorców dominował pogląd o nieuzasadnionych oczekiwaniach społeczeństwa w zakresie prospołecznych działań przedsiębiorstw. Nie poczuli się do odpowiadania na niesłuszne roszczenia i pretensje, jakie społeczeństwo kierowało w ich stronę.

Te postawy jednak ewoluowały na skutek zmian dokonujących się na arenie międzynarodowej – przedsiębiorstwa nierealizujące koncepcji zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu miałyby tak złą prasę, że w praktyce niemożliwe byłoby ich funkcjonowanie w dłuższym okresie. Stopniowo również zmieniała się mentalność przedsiębiorców, którzy w angażowaniu społecznym zaczęli upatrywać korzyści – nie tylko finansowe, nie tylko wizerunkowe, ale również szeroko pojęte społeczne. Obecnie na rynku amerykańskim pojawiają się zapowiedzi kolejnych trendów i definiowane są nowe koncepcje, takie jak gospodarka rozwiązań, które możliwe, że wkrótce przyjmą się w innych krajach zachodniego społeczeństwa¹¹.

1.3. Społeczna odpowiedzialność biznesu z perspektywy public relations

Gdy powszechne stało się zrozumienie, jak istotne w procesie zarządzania przedsiębiorstwem jest odpowiadanie na problemy społeczne – czy to, tak jak zostało opisane we wcześniejszych częściach niniejszej pracy, najpierw w formie działań filantropijnych, czy to poprzez angażowanie się w kampanie społeczne – starano się działalność tę możliwie najlepiej wkomponować w ramy jego funkcjonowania. Wiele o początkowym podejściu teoretyków zarządzania i zarządzających przedsiębiorstwami mówi fakt, że zazwyczaj społeczną odpowiedzialność biznesu w praktyce łączono czy też nawet utożsamiano z działem public relations. CSR w przedsiębiorstwach zajmowali się najczęściej (i wciąż zajmują) specjaliści w zakresie PR. Dopóki inicjatywy społecznej odpowiedzialności miały jedynie cele wizerunkowe, było to zasadne – ostatecznie ktoś lepiej zrozumie i osiągnie je niż menedżer PR zajmujący się kompleksowo kwestią kształtowania pozytywnego wizerunku. W momencie jednak gdy o społecznej

¹¹ O gospodarce rozwiązań jako potencjalnej przyszłej formie działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu więcej w podrozdziale 2.1.1.

odpowiedzialności biznesu zaczęto myśleć szerzej, łącząc ją z koncepcją zrównoważonego rozwoju, utożsamianie jej wyłącznie z działaniami public relations nie wydaje się już uzasadnione. To spostrzeżenie przełożyło się w wielu międzynarodowych przedsiębiorstwach na zmiany organizacyjne – stanowisko menedżera ds. CSR coraz częściej jest samodzielne; im większa firma, tym większe prawdopodobieństwo, że wyodrębniono w nim dział zajmujący się wyłącznie społeczną odpowiedzialnością biznesu i wdrażaniem koncepcji zrównoważonego rozwoju. W obu przypadkach wiąże się to ze ścisłą współpracą z działem public relations, oba działy pozostają jednak niezależne w stosunku do siebie.

Zbliżone w czasie początki CSR i nowoczesnego PR sprawiają, że wiele je łączy. Wyjściowo wspólnym mianownikiem dla obu obszarów były cele wizerunkowe. Przy ewolucji pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu pozostały one podobne, ale rozwarstwiły się – w przypadku CSR cele te wykraczają poza wizerunkowość, kreślone są z większym rozmachem, obejmując o wiele szersze kwestie społeczne i środowiskowe. Z pewną przesadą można wręcz powiedzieć, że o ile PR koncentruje się wyłącznie na przyszłości firmy, o tyle CSR, przynajmniej w teoretycznym sednie, interesuje się losami przyszłych pokoleń i dobrostanem świata pod względem efektów środowiskowych, jakie firma wywiera na przyszłe pokolenia i na swoje otoczenie. Ze względu jednak na początkową bliskość omawianych dziedzin CSR obficie korzysta z narzędzi wypracowanych w public relations, wykorzystując je do osiągnięcia celów społecznych. Podobieństwa podejmowanych działań i używanych do ich realizacji instrumentów to jeszcze nie wszystko. Oprócz nich CSR i PR łączy grupa adresatów podejmowanych inicjatyw – w obu przypadkach nazywana interesariuszami. Zarówno w społecznej odpowiedzialności biznesu, jak również w public relations osoby te są kluczowe z punktu widzenia podejmowania jakichkolwiek decyzji, gdyż są nimi żywotnie zainteresowane.

1.3.1. Interesariusze – ich znacząca rola w CSR i PR

Pojęcie interesariuszy pojawiło się po raz pierwszy w latach 60. XX wieku w pracy opublikowanej przez Stanford Research Institute. Zamieszczono w niej znaczący fragment o konieczności uwzględniania w procesie podejmowania decyzji przez menedżerów wszystkich uczestników życia przedsiębiorstwa, którzy mogą ją wspierać i decydować o jej długookresowym sukcesie. W strategii przedsiębiorstwa należy brać pod uwagę istnienie różnych grup mających wpływ na prężność jego funkcjonowania – właśnie te grupy nazwano interesariuszami [Freeman i McVea 2005].

Rozumienie pojęcia interesariuszy ewoluowało w czasie w miarę, jak zaczęto je wykorzystywać w praktyce gospodarczej. Podział grup wpływu wprowadziła w swoich strategiach zarządzania na długo przed ich teoretycznym uporządkowaniem firma General Electric Company, która wyodrębniła cztery grupy liczących się dla niej podmiotów: akcjonariuszy, pracowników, klientów i opinię publiczną. Analogiczne listy powstały również w koncernie Johnson & Johnson, w którym wyróżniono jako kluczowe grupy: menedżerów, klientów, pracowników i akcjonariuszy [Rudnicka 2012].

W literaturze przedmiotu interesariuszy definiuje się jako „te grupy, bez których wsparcia organizacja przestałaby istnieć” [Freeman 1984]; „każdą grupę lub jednostkę, która może wpływać na osiągnięcie celów przez organizację oraz na którą może wpływać osiągnięcie celów organizacji” [Freeman 1984]. W poczet interesariuszy zaliczano początkowo: udziałowców, pracowników, klientów, dostawców, pożyczkodawców oraz społeczeństwo [Freeman 1984]. Wkrótce po sformułowaniu pojęcia zaczęto wprowadzać typologie interesariuszy; przykładowo na interesariuszy pierwszego stopnia i drugiego stopnia, interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych czy interesariuszy strategicznych i moralnych. Bez względu jednak na sposób podziału wszystkich interesariuszy uznawano za równie istotnych i równie godnych szacunku, gdyż każda z wymienionych grup oddziałuje na jakość funkcjonowania przedsiębiorstwa i jego osiągnięcie (bądź nie) krótko- i długookresowych celów.

Obecnie mówiąc o interesariuszach, mówi się najczęściej o następujących grupach:

- właściciele,
- pracownicy,
- związki zawodowe,
- społeczność lokalna,
- środowisko naturalne,
- klienci/konsumenci,
- konkurenci,
- dostawcy/odbiorcy,
- organizacje społeczne,
- banki i inne instytucje finansowe,
- administracja/urzędy,
- media / opinia publiczna [Rudnicka 2012].

Wszystkie te grupy wpływu są adresatami zarówno działań public relations – w tym przypadku są grupami docelowymi komunikacji PR – jak również inicjatyw społecznej odpowiedzialności biznesu – w tym przypadku podejmowane są działania odpowiadające potrzebom konkretnych grup, będące praktyczną realizacją ich słuszych roszczeń. Tak jak w przypadku public relations, tak też w społecznej odpowiedzialności biznesu trafna identyfikacja kluczowych grup interesariuszy jest niezwykle istotna z punktu widzenia osiągnięcia celów. Tylko w oparciu o sprecyzowane grupy docelowe można bowiem podejmować z nimi dialog, układać strategię działań czy odpowiadać na problemy społeczne tak, aby wpisywać się tym samym w realizację koncepcji zrównoważonego rozwoju przy jednoczesnym dobrostanie przedsiębiorstwa.

Zarządzanie relacjami z interesariuszami jest kluczowe z punktu widzenia public relations, jak również z perspektywy społecznej odpowiedzialności biznesu. Badacze tego obszaru (*Stakeholder Relationship Management* – SRM) uważają, że koncentrowanie się na komunikacji z interesariuszami jest jednym z najbardziej skutecznych sposobów osiągnięcia satysfakcjonujących wyników biznesowych [Rudnicka 2012]. Podkreślają również, że kształtowanie pozytywnych relacji z nimi powinno mieć rangę priorytetu w przedsiębiorstwach, gdyż może mieć wpływ na jego efektywność i inne kluczowe wskaźniki ekonomiczne [Wojcik 2005].

Można podsumować zatem, że interesariusze to niezwykle silne grupy, których wpływ może zadecydować o przyszłości przedsiębiorstwa. Dlatego tak istotne jest przejrzyste komunikowanie spraw dotyczących działalności firmy poprzez PR oraz odpowiadanie na wyrażane przez nie problemy. Bez nich bowiem niemożliwe jest prawidłowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

1.3.2. Instrumenty PR w CSR

W realizacji działań społecznej odpowiedzialności biznesu wykorzystuje się narzędzia public relations. Jest to kolejny dowód na to, że przynajmniej wyjściowo oba te obszary wiele łączyło. W praktyce oznacza to, że do komunikowania o społecznej odpowiedzialności biznesu używa się środków stosowanych powszechnie przez specjalistów public relations. Jednak działania społecznej odpowiedzialności wykraczają swoim zakresem poza działania podejmowane przez PR, co z kolei przekłada się na to, że społeczna odpowiedzialność biznesu dysponuje o wiele bogatszym instrumentarium niż public relations. Tego ostatniego używa jedynie pomocniczo przy realizowaniu celów

społecznych i środowiskowych wypracowanych w dialogu z interesariuszami i przy komunikowaniu rezultatów podjętych na tej drodze starań.

CSR obficie czerpie z instrumentów wiążących się z kontaktami z dziennikarzami, czyli media relations¹². Sprowadza się to przede wszystkim do upowszechnienia informacji na temat podejmowanych działań poprzez rozsyłanie informacji prasowych, zamieszczanie komunikatów na stronie internetowej przedsiębiorstwa oraz na oficjalnych kontaktach przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych, organizowanie konferencji prasowych, udzielanie wywiadów dziennikarzom prasowym, telewizyjnym i radiowym, a także poprzez przygotowywanie wszelkich innych form pisemnych (np. reportaży czy artykułów prasowych) na potrzeby udostępniania ich mediom, z którymi firma współpracuje, oraz pielęgnowanie dobrych relacji z ich przedstawicielami.

W komunikacji CSR wykorzystuje się również inne instrumenty PR takie jak: wystąpienia na specjalistycznych kongresach i konferencjach, opracowanie broszur informacyjnych, udział w targach, organizowanie imprez firmowych powiązanych z fundraisingiem (zbieraniem funduszy). Bardzo istotne z punktu widzenia CSR jest również opracowywanie raportów rocznych świadczących o podjętych i zrealizowanych działaniach. Raporty te udostępniane są szerokiej publiczności, nie tylko dziennikarzom. Najczęściej zamieszczane są na stronie internetowej firmy i każda zainteresowana nimi osoba może je pobrać i z nimi się zapoznać. Jest to bardzo interesujący materiał badawczy, na podstawie którego można śledzić zmiany zachodzące w podejmowanych przez firmy działaniach CSR na przełomie lat. Zostały one wykorzystane również na potrzeby stworzenia niniejszej pracy.

Inną często podejmowaną formą realizacji działań CSR utożsamianą czy też kojarzoną z public relations jest sponsorowanie i obejmowanie mecenatem inicjatyw zgodnych z celami społecznymi i środowiskowymi postawionymi sobie przez przedsiębiorstwo w strategii rozwoju zrównoważonego. Często wiąże się to z przekazywaniem środków finansowych na rzecz organizacji ekologicznych, ale nie tylko – wspierane są również inne dziedziny, takie jak sport i kultura. Wybór uzależniony jest od stopnia dopasowania sponsorowanej działalności do wizji, misji i strategii przedsiębiorstwa. Jak zauważa K. Wojcik, przedsiębiorstwa potrafią zazwyczaj znaleźć znakomite uzasadnienie dla swojego uczestnictwa w sponsorowaniu z pozoru odległych dziedzin kultury – przekuwają je w korzyść określaną jako budowanie wizerunku, reputacji czy

¹² Więcej o media relations, czyli o komunikowaniu się przedsiębiorstw z mediami w: Trębecki, J., 1999, *Organizacja i formy komunikowania się przedsiębiorstw z mediami*, Akademia Ekonomiczna, Poznań.

image'u. Przywołuje przykład marki Philips, znanego producenta m.in. sprzętu audio-video, który w ciągu czterech lat sponsorował inscenizację dwudziestu przedstawień operowych, wyjaśniając, że podobnie jak w operze jego kluczowym celem jest stworzenie jak najwierniejszej symbiozy obrazu, tonu, dźwięku, ruchu i koloru [Wojcik 2005]. Przywołany przykład pokazuje co prawda realia public relations, w optyce których najistotniejsze jest wypracowanie wizerunku, jednak podobnie dzieje się również w społecznej odpowiedzialności biznesu. Różne inicjatywy kulturalne wspierane są bowiem przez przedsiębiorstwa w ramach angażowania się i podejmowania odpowiedzialności społecznej.

Szczególnie popularnym rodzajem sponsoringu z perspektywy społecznej odpowiedzialności biznesu jest sponsorowanie celów społecznych, tzw. socjosponsoring. Oznacza on zaangażowanie się organizacji w rozwiązywanie społecznych i socjalnych problemów – staje się najbardziej bezpośrednim dowodem na odpowiedzialność społeczną [Wojcik 2005]. Choć sponsorowanie sportu czy kultury jest o wiele bardziej widowiskowe, a przez to bardziej nośne w mediach, sponsoring celów społecznych o wiele lepiej zazwyczaj wpisuje się w strategię CSR opracowane w przedsiębiorstwach. Zaangażowanie w ten rodzaj sponsoringu ilustruje odpowiedzialność przedsiębiorstwa, jego troskę o rozwiązywanie problemów społecznych, podkreśla świadomość istotności rozwoju badań i utrzymywanie dobrych relacji z interesariuszami. W literaturze przedmiotu wymienia się następujące dziedziny życia społecznego, na które kierowany jest socjosponsoring:

- badania (eksperymenty, wyprawy badawcze, kształcenie, nauczanie);
- ochrona środowiska (ekologia);
- wspieranie działalności organizacji społecznych (np. Czerwonego Krzyża, Amnesty International, organizacji dobroczynnych, organizacji stawiających sobie za cel zwalczanie chorób itp.) [Wojcik 2005].

Poza dotąd wymienionymi instrumentami PR stosowanymi w CSR korzysta się w nich również z organizacji rozmaitego rodzaju akcji czy też kampanii społecznych, których celem jest nagłaśnianie ważnych problemów społecznych. W grę wchodzi tu komunikowanie o konkretnych problemach związanych z ekologią, ale również podkreślanie istoty rozwiązania wybranych przez przedsiębiorstwo problemów społecznych (np. niedożywienie dzieci z ubogich rodzin, wspieranie niepełnosprawnych na rynku pracy czy otaczanie wsparciem młodych matek po powrocie do pracy). Obecnie coraz popularniejsze stają się akcje realizowane przez co najmniej dwóch inicjatorów złączonych wspólnym celem, z których każdy wnosi pewien wkład finansowy lub niematerialny.

Zwiększony jest w ten sposób zasięg akcji – zasięg komunikacji i osiągnięty wynik społeczny podejmowanych działań.

Reasumując, społeczna odpowiedzialność biznesu czerpie obficie z rozwiązań wypracowanych przez public relations, ale są one adaptowane na potrzeby CSR i dopasowane do specyficznych celów, jakie za ich pomocą mają być osiągnięte.

1.4. Budowanie wizerunku a etyka biznesu

Obok pojęcia rozwoju zrównoważonego niezwykle istotne w zestawieniu z CSR jest pojęcie etyki biznesu. Jest to obszar silnie związany również z działaniami public relations – również w ich kontekście szeroko omawiany i brany pod uwagę przy podejmowaniu decyzji wizerunkowych. Mówiąc zaś o etyce biznesu, nie możemy całkowicie oderwać tego pojęcia od jego korzeni, a tych należy upatrywać w kształtowaniu się i zróżnicowanym definiowaniu pojęcia umowy społecznej.

1.4.1. Perspektywa filozoficzna: kwestia umowy społecznej

Pojęcie umowy społecznej jest nierozdzielnie związane z teoriami dotyczącymi systemów polityczno-społecznych oraz sposobów sprawowania władzy. Uogólniając rozmaite definicje umowy społecznej, z jakimi można spotkać się w literaturze przedmiotu, a także w pracach zajmujących się nią filozofów (o czym będzie mowa w dalszej części rozdziału), można powiedzieć, że jest to „dobrowolna umowa wolnych ludzi, określająca sposób zapewnienia i egzekwowania naturalnych, przysługujących każdemu człowiekowi praw, które w sensie ontologicznym istnieją niezależnie od umowy i nie podlegają negocjacji” [Fryzel 2013]. Jak każda umowa, wymaga zaangażowania co najmniej dwóch stron, które dokonują wobec siebie wzajemnych zobowiązań. Przekładają się one na korzyści każdej z nich, ale pociągają za sobą również konieczność wywiązania się z przyjętych na siebie obowiązków, a co za tym idzie, przymus zaakceptowania pewnych kosztów transakcyjnych, jakie występują przy realizacji umowy. W kontekście systemów społeczno-politycznych w zamian za spokój i bezpieczeństwo uczestnicy społeczeństwa ponoszą takie koszty jak ograniczenie części wolności osobistej i swobody. Dzięki temu osiągną w bliższym lub dalszym czasie mniej lub bardziej abstrakcyjne dobro wspólne, również w bardzo zróżnicowany sposób definiowane.

Jednym z pierwszych myślicieli, którzy zajmowali się kwestią umowy społecznej, był Thomas Hobbes. Według niego umowa społeczna została wypracowana w momencie, gdy okazało się, że wszyscy ludzie jako równi sobie, niezjednoczeni wspólnie przyjętymi

zasadami współżycia społecznego, posiadający równe prawa do wszystkiego i naturalną skłonność do wyrządzania sobie nawzajem zła, stanowią dla siebie zagrożenie. Rozwiązaniem w tej sytuacji było wypracowanie umowy społecznej, w której sprecyzowano, ile wolności człowiek może zachować, aby jednocześnie zagwarantować sobie spokojne i bezpiecznie koegzystowanie z innymi uczestnikami społeczeństwa. Gwarantem trwałości tego systemu miała być absolutna władza suwerena.

Poglądy Hobbesa rozwijali w późniejszym czasie w swoich teoriach kolejni myśliciele, w tym m.in. John Locke, Jean-Jacques Rousseau czy Immanuel Kant. Zajmowali się oni przede wszystkim wyjaśnieniem, dlaczego człowiek decyduje się na rezygnację z całkowitej wolności, jakie korzyści daje mu stanie się uczestnikiem zorganizowanego społeczeństwa i co powinno stanowić gwarancję trwałości przyjętego rozwiązania. Wiele w tych koncepcjach ich łączy – w tym założenie o pierwotności istnienia stanu naturalnego w formie całkowitej wolności w stosunku do przyjmowania umów społecznych. Wiele ich jednak dzieli. I tak na przykład J. Locke uważał, że przyczyną konfliktów w społeczeństwie jest pojawianie się osób osądzających innych i nadużywanie ich władzy przy podejmowaniu decyzji dotyczących innych ludzi. Rozwiązaniem w tym przypadku miała być właśnie umowa społeczna. Według J. J. Rousseau człowiek z natury jest dobry, ale życie w społeczeństwie go korumpuje i umowa społeczna jest sposobem na to, by jego roszczenia umiejscowić i ukrócić. Z kolei I. Kant przenosi nakreślone przez Rousseau realia na grunt polityczny i wprowadza rząd respektowany w sposób bezwzględny, dzięki któremu posłuszeństwo cywilne staje się obowiązkiem obywatelskim [Fryzel 2013].

Obecnie obowiązuje podejście do umowy społecznej stworzone przez J. Rawlsa. W 1971 roku sformułował on zasady sprawiedliwości. Są one wynikiem konsensusu społecznego osiąganego nie poprzez negocjacje, lecz w toku naturalnego procesu konstytuowania się świadomości społecznej. Jest to taki stan, w którym potencjalne zasady wzajemnych stosunków i zasad ich praktykowania, nie są zależne od charakterów poszczególnych jednostek społeczeństwa ani od ich pozycji społecznej, przynależności klasowej czy posiadanego wykształcenia. Zasady te dotyczą wszystkich bez wyjątku i przez wszystkich mogą – i powinny – być przestrzegane. Takie nastawienie umożliwia bezinteresowne, bezstronne skonstruowanie zasad sprawiedliwości przy założeniu, że decydenci dysponują wiedzą ogólną z wybranych dziedzin, pozwalającą im na wypracowanie najlepszych rozwiązań, np. przy kształtowaniu reguł funkcjonowania systemów politycznych czy zasad ekonomii.

W ujęciu J. Rawlsa sprawiedliwość ograniczona jest do sprawiedliwości społecznej, gdzie najistotniejsze sprawy rozgrywają się pomiędzy poszczególnymi uczestnikami społeczeństwa, a także między konkretnym człowiekiem a instytucjami zapewniającymi strukturę praw i obowiązków takich jak prawo własności czy wolność sumienia. Porzucenie stanu naturalnego i całkowitej wolności jest potrzebne człowiekowi, ponieważ zorganizowane społeczeństwo gwarantuje mu ochronę (nawet tej pomniejszonej) wolności, korzystne warunki współpracy i wspólnoty, dzięki której możliwe jest osiągnięcie wspólnie wyznaczonych celów. Wynikające z tych założeń dwie główne zasady sprawiedliwości są następujące:

- pierwsza zasada sprawiedliwości to założenie, że każdy człowiek dysponuje systemem podstawowych wolności (wolnością polityczną, słowa i zgromadzeń, sumienia i myśli oraz wolnością osobistą);
- druga zasada sprawiedliwości głosi, że nierówności społeczne i ekonomiczne są nieuniknione, więc powinny być tak zorganizowane w społeczeństwie, aby przynosiły korzyść najmniej uprzywilejowanym grupom; powinny być związane z funkcjonowaniem dostępnych dla wszystkich instytucji gwarantujących równe szanse życiowe – głównie chodzi w tym przypadku o otwarty dostęp do edukacji.

Do powyższych zasad sprawiedliwości wprowadzono zastrzeżenie, że pierwsza stanowi priorytet w stosunku do drugiej. Oznacza to, że wolność może być ograniczana wyłącznie, jeśli prowadzi to do maksymalizacji idei wolności w samej sobie – wolność nie może być redukowana w imię zwiększania korzyści ekonomicznych [Zboroń 2004].

Zasady umowy społecznej znajdują swoje zastosowanie w warunkach wolnego rynku i w ramach funkcjonowania na nim przedsiębiorstw. Działając w ramach społeczeństwa, przedsiębiorstwa zobowiązane są do przestrzegania obowiązujących w nim praw. Czyni to z nich swoistych uczestników społeczeństwa i swego rodzaju podmiot będący stroną w wariantcie umowy społecznej definiującym zasady koegzystencji przedsiębiorstw i społeczeństwa. Umowa ta określa zakres odpowiedzialności, jakie powinno ponosić przedsiębiorstwo. Jednak ta część umowy, o której się tu wspomina, jest wynikiem obowiązujących w społeczeństwie i na rynku obowiązków i przepisów. Prawdziwa forma umowy społecznej zawierana jest między przedsiębiorstwem a społeczeństwem w momencie, gdy przedsiębiorstwo bierze na siebie dodatkowe zobowiązania i deklaruje swoje zaangażowanie w działania na rzecz interesariuszy – zazwyczaj umowa w tym rozumieniu przybiera formę działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu.

Na temat odpowiedzialności przedsiębiorstw wypowiedział się również J. Rawls, konstruując zasady sprawiedliwości. Zaznaczał m.in., że zasady sprawiedliwości powinny być nadrzędne w stosunku do chęci realizowania wartości ekonomicznych. Wymienił szereg obowiązków, jakie powinno spełniać przedsiębiorstwo. Podkreślał, że powinno ono zapewnić równe szanse dostępu do efektów swojego działania – przede wszystkim poprzez inwestycje i tworzenie u siebie miejsc pracy. Nie definiował on jednak zobowiązań społecznych wykraczających dalej poza konieczności związane bezpośrednio z generowaniem przez przedsiębiorstwo zysków – nie narzucał im obowiązku angażowania się w rozwiązywanie społecznych problemów [Zboroń 2004].

1.4.2. Etyka biznesu a podejmowanie przez przedsiębiorstwa odpowiedzialności społecznej

Po zasygnalizowaniu historyczno-filozoficznych korzeni społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w kontekście formułowania się umowy społecznej konieczne jest przedstawienie jeszcze jednego pojęcia ściśle związanego z koncepcją społecznej odpowiedzialności, jakim jest etyka biznesu.

Definiowana jest ona jako „dziedzina wiedzy dotycząca moralnego wymiaru działalności gospodarczej” [Gasparski 2013]. Stanowi swego rodzaju dekalog dla przedsiębiorstw, w którym ustalone zostały zasady moralnego postępowania – odniesienia, na podstawie których zapadają w firmie decyzje, co jest właściwe, a co nie. Jest to dyscyplina, w której uporządkowane zostały reguły etycznego postępowania dla przedsiębiorców – jest to zbiór wskazówek stworzonych na użytek osób prowadzących działalność gospodarczą na wypadek zaistnienia sytuacji budzącej wątpliwości natury moralnej [Pogonowska 2004]. Etyka biznesu tworzy podwalinę dla kultury przedsiębiorstwa, z kolei sieć przedsiębiorstw działających w oparciu o wypracowane przez siebie kultury staje się jednym ze znaczących budulców kultury ogółu społeczeństwa.

Etyka biznesu to popularny termin w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Kanadzie, Australii i we Francji. W krajach niemieckojęzycznych funkcjonuje jako etyka gospodarcza.

Kolokwialnie odczytywane pojęcie etyki biznesu oznacza ocenę moralnego postępowania przedsiębiorstwa – przy czym moralność ta odnosi się zarówno do przestrzegania przez firmę prawa pracy i etosu traktowania przez nią zatrudnianych pracowników, jak również do stosunku przedsiębiorstwa do ogółu społeczeństwa, co

przejawia się dobrym traktowaniem go jako grupy konsumentów, dostarczaniem mu wysokiej jakości usług i produktów oraz przejrzystym i jasnym komunikowaniem, które przyczynia się do budowania zaufania do przedsiębiorstwa. Etyka w biznesie to również ocena postępowania przedsiębiorstwa na rynku – przestrzegania zasad uczciwej konkurencji, kierowania się w postępowaniu prawem krajowym i międzynarodowym, odnoszeniem do obowiązujących norm i zasad gospodarczych, prawnych i moralnych.

Etykę biznesu rozpatruje się w literaturze przedmiotu na czterech poziomach interpretacji zależnych od perspektywy, w której analizuje się działalność przedsiębiorstwa:

- poziom podstawowy,
- poziom centralny,
- poziom systemu gospodarczego,
- poziom globalny.

W przypadku poziomu podstawowego w centrum zainteresowania pozostaje człowiek i jego indywidualne wybory moralne odnoszone do przedsiębiorstwa, na które wpływa jako jego właściciel, akcjonariusz, menedżer czy pracownik. W tym kontekście etyka przedsiębiorstwa ściśle powiązana jest z moralnością osoby, która je współtworzy.

Poziom centralny to z kolei obszar, w którym przenikają się wpływy zewnętrzne i wewnętrzne istotne z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przez wpływy wewnętrzne rozumie się relacje i działania zachodzące w firmie, przez zewnętrzne – zachodzące w bezpośrednim i dalszym otoczeniu przedsiębiorstwa. Mówiąc inaczej, na poziomie centralnym spotykają się wszyscy interesariusze przedsiębiorstwa. Ich postępowanie i oceny moralne kształtują na tym poziomie etykę firmy. Podejmowane przez nich decyzje opierają się na ich moralności i poczuciu odpowiedzialności. Patrząc z tej perspektywy, społeczna odpowiedzialność biznesu nie jest zatem narzuconą z zewnątrz koncepcją czy modnym trendem w zarządzaniu przedsiębiorstwem, lecz jest wyrazem głęboko ludzkiej potrzeby oceny moralnej realizowanych działań. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że tak rozumiana odpowiedzialność społeczna nie jest dodatkowym ciężarem dla przedsiębiorstwa, lecz staje się jego integralną częścią – jest wynikającym z jego działalności zobowiązaniem wobec akcjonariuszy, właścicieli, konsumentów i wszystkich pozostałych interesariuszy, wpływającym na kształtowanie wspólnej przyszłości [Solomon 1998].

Na tym poziomie menedżerowie powinni wpływać na postępowanie pracowników w obrębie wewnętrznej, centralnej struktury przedsiębiorstwa. Mogą to robić na wiele

sposobów, z których najbardziej zalecane to inspirowanie pracowników i dawanie im właściwego przykładu poprzez podejmowanie etycznych decyzji i społecznie odpowiedzialnych działań.

Poziom systemu gospodarczego to poziom najbardziej powiązany z pojęciem umowy społecznej, której istotę rozważano w poprzednim rozdziale. Rozpatrywanie etyki przedsiębiorstwa w tym kontekście oznacza usytuowanie go na rynku w otoczeniu innych podmiotów gospodarczych i instytucji, a także wewnątrz funkcjonującego społeczeństwa, i rozpatrywanie, czy przedsiębiorstwo wywiązuje się ze swoich powinności wobec innych przedsiębiorstw, organizacji, instytucji i społeczeństwa – czy wywiązuje się z powszechnie obowiązującej umowy społecznej i czy jest społecznie odpowiedzialnym obywatelem czy też uczestnikiem tego społeczeństwa. Rozważa się zatem na tym poziomie etykę przedsiębiorstwa w perspektywie rynku i istniejącego systemu gospodarczego.

Na czwartym poziomie wreszcie interpretuje się etykę przedsiębiorstwa w wymiarze globalnym, oceniając je pod kątem norm i przepisów wprowadzonych przez międzynarodowe organizacje i instytucje zajmujące się m.in. moralnym aspektem działalności przedsiębiorstw. Przykładem takiego globalnego kontekstu, w którym sprawdzana jest etyka przedsiębiorstwa, jest dokument *Global Compact* wypracowany w 2000 roku pod przewodnictwem ówczesnego Sekretarza Generalnego OZN Kofi Annana. Wskazuje się w nim dziesięć zasad, zgodnie z którymi powinno być zarządzane przedsiębiorstwo:

1. Popieranie i przestrzeganie praw człowieka przyjętych przez społeczność międzynarodową,
2. Eliminowanie wszelkich przypadków łamania praw człowieka przez firmę.
3. Poszanowanie wolności stowarzyszenia się i przyznanie prawa do prowadzenia negocjacji zbiorowych.
4. Eliminowanie wszystkich form pracy przymusowej.
5. Zniesienie wykonywania pracy przez dzieci.
6. Przeciwdziałanie dyskryminacji w sferze zatrudnienia i w wykonywaniu zawodów.
7. Popieranie prewencyjnego podejścia do kwestii związanych z ochroną środowiska.
8. Podejmowanie inicjatyw mających na celu promowanie postawy odpowiedzialności wobec środowiska naturalnego.
9. Popieranie rozwoju, stosowania i rozpowszechniania przyjaznych środowisku technologii.

10. Przeciwdziałanie korupcji we wszystkich formach, w tym wymuszeniom i łapówkarstwu [UN Global Compact 2000].

Znaczenie Global Compact osłabia jednak fakt, że od początku miał on tylko charakter deklaracji zasad, a nie formalnego zobowiązania, mimo że w dokumencie tym 50 największych korporacji świata zobowiązało się do ich przestrzegania [Deszczyński 2001].

Po przeanalizowaniu przedstawionych w niniejszym rozdziale informacji można wysunąć wniosek, że etyka biznesu powstała niejako w rezultacie funkcjonowania umowy społecznej pomiędzy przedsiębiorstwem a społeczeństwem, a jej znaczącą częścią lub efektem jej istnienia jest realizowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu – czy to w wyniku odgórnie narzuconych i przyjętych przez przedsiębiorstwo reguł moralnego postępowania, czy też w wyniku moralnej oceny, czym właściwe postępowanie jest, a czym nie jest, poszczególnych osób składających się na zespół zarządzający i tworzący przedsiębiorstwo. Zasadne wydaje się przyjęcie tezy, że społeczna odpowiedzialność biznesu jest wyrazem naturalnej potrzeby człowieka do sytuowania ludzkich działań w kontekście moralnym. Jednocześnie można założyć, że CSR powstaje na styku wewnętrznego poczucia moralnego każdego z interesariuszy przedsiębiorstwa, kultury organizacji, jaka tworzy się w wyniku łączenia i przenikania etyki tych interesariuszy, i powszechnie przyjętej w danym społeczeństwie – czy to w wymiarze państwowym, czy to w skali międzynarodowej – etyki w biznesie.

1.5. Ekonomia informacji a społeczna odpowiedzialność biznesu

Společną odpowiedzialność biznesu można również rozpatrywać w kontekście dziedziny wiedzy, z którą ma wiele wspólnych płaszczyzn – w kontekście ekonomii informacji.

Najprościej mówiąc, badacze zajmujący się ekonomią informacji skupiają się na sprawdzaniu, w jaki sposób informacja oddziałuje na gospodarkę i decyzje podejmowane w realiach gospodarczych. Sama w sobie informacja ma szczególną specyfikę, którą trudno odnaleźć, analizując właściwości innych dóbr. Mianowicie jest łatwa do wytworzenia i rozpowszechnienia, co jednocześnie czyni ją podatną na przecieki i z łatwością wymykającą się kontroli i ochronie. W przeciwieństwie do każdego innego dobra nie można jej dwukrotnie sprzedać tej samej osobie ani poddać wstępnej ocenie przed jej poznaniem. I co najważniejsze, ewidentnie wpływa na podejmowane decyzje gospodarcze. Kwestiami związanymi w ekonomią informacji zajmowali się m.in. nobliści nagrodzeni za badania nad asymetrią informacji: George Akerlof, Michael Spence i Joseph Stiglitz. Dwaj ostatni

wspólnie analizowali sytuację, w której na rynku różni uczestnicy mają różny dostęp do informacji i to, jak wpływało to na ich decyzje.

O ile społeczną odpowiedzialność biznesu można w dużej mierze rozpatrywać jako działania odznaczające się konkretnym efektem (np. przekazaną kwotą na cele związane z rozwiązaniem danego problemu społecznego), to tym co posiada jedno z najważniejszych znaczeń w CSR jest to, jak podejmowane inicjatywy ocenia ogół społeczeństwa czy jego konkretny wycinek ograniczony do grona bezpośrednich interesariuszy przedsiębiorstwa. Patrząc na działania społeczne z tej perspektywy, oczywistym staje się, że tym, co ma wielką wagę dla przedsiębiorstwa, jest informacja, jaką niesie otoczeniu i to, jak ten przekazywany przez nie komunikat jest przez nie odbierany. Tym samym CSR niejako nabiera sensu w realiach ekonomii informacji, w której gospodarkę kształtuje informacja.

Komunikowanie o działaniach z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu wpływa na kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa w oczach jego interesariuszy. W zależności od tego, do jakiej grupy spośród nich jest adresowana informacja, mogą zostać osiągnięte inne cele i pełnić inne funkcje dla firmy.

1.5.1. Rola komunikacji CSR w ocenie przedsiębiorstwa przez interesariuszy

Komunikacja dotycząca społecznej odpowiedzialności biznesu, jak każdy rodzaj komunikowania, zmienia się w zależności od tego, do kogo jest kierowana. Dopasowywana jest do potrzeb danej grupy docelowej. W informacjach podkreśla się te aspekty działalności, w tym przypadku CSR, które są istotne z punktu widzenia wybranych interesariuszy. Ogólnie komunikację w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu można podzielić na wewnętrzną – adresowaną do pracowników, menedżerów, akcjonariuszy i właścicieli – oraz zewnętrzną – adresowaną do klientów, dostawców, partnerów biznesowych, instytucji rządowych i finansowych, konkurencji i mediów.

Wynika to z przyjęcia założenia, że społeczna odpowiedzialność opiera się przede wszystkim na transparentnych działaniach i budowaniu zaufania interesariuszy [Rudnicka 2012]. Zarówno wewnętrzne, jak również zewnętrzne komunikowanie o CSR przedsiębiorstwa powinno tworzyć atmosferę zaufania do tego, czym swoimi produktami, usługami i wyznawaną filozofią działania reprezentuje przedsiębiorstwo. Ponadto komunikowanie o społecznej odpowiedzialności powinno również obejmować przewidywanie oczekiwań interesariuszy ujmowanych następnie w polityce CSR oraz

wykorzystywanych w zarządzaniu różnymi narzędziami komunikacyjnymi organizacji [Podnar 2008].

Zdefiniowana w ten sposób komunikacja CSR kierowana do interesariuszy może przyjąć rozmaite formy. W literaturze przedmiotu można znaleźć wyodrębnienie trzech przykładowych strategii komunikacji, jakie zazwyczaj przyjmuje się w przedsiębiorstwach. Są to: strategia informowania interesariuszy, strategia odpowiadania interesariuszom i strategia angażowania interesariuszy.

Pierwsza z nich ma charakter jednokierunkowy: jest to komunikacja z góry do dołu, przekazywanie wszelkich wiadomości interesariuszom w formie sformalizowanych informacji. Interesariusze mogą jedynie zapoznać się z nią, nie mają jednak żadnego wpływu na nią – na podejmowane przez przedsiębiorstwo decyzje i działania. W intencji przedsiębiorstwa w tym przypadku jest przekazanie jasnych i czytelnie sformułowanych informacji, prowadzenie przejrzystej komunikacji, mającej na celu budowanie relacji opartych na zaufaniu.

Strategia odpowiadania interesariuszom polega zaś na reakcjach dwukierunkowych – komunikacja prowadzona jest zarówno przez przedsiębiorstwo, jak również przez interesariuszy, którzy dzielą się z nim swoimi oczekiwaniami i potrzebami. Przedsiębiorstwo stara się wychodzić tym potrzebom naprzeciw i zaspokajać oczekiwania, aby nawiązać i budować pozytywne, głębokie relacje ze swoimi interesariuszami. Jest to korzystna dla obu stron forma komunikacji, gdyż pozwala gruntownie poznać wzajemne potrzeby.

Trzecia strategia komunikacji CSR zakłada najwyższy stopień zaangażowania interesariuszy. Nie tylko prowadzona jest dwukierunkowa wymiana informacji, wymiana ta jest jednocześnie symetryczna. Oznacza to, że w praktyce obie strony w równym stopniu angażują się w przekazywanie sobie informacji i równie wiele wysiłku wkładają we wspólne rozwiązywanie pojawiających się problemów. Rezultatem tak prowadzonej komunikacji jest zrodzenie się głębokiej relacji zmieniającej postawy i zachowania obu stron [Rudnicka 2012].

Tak rozumiana komunikacja wpływa na odbiór przedsiębiorstwa przez wszystkie grupy interesariuszy. Przykładowo, zbadano, że komunikacja CSR wpływa na ocenę przedsiębiorstwa przez pracowników – obecnych lub potencjalnych, starających się o

zatrudnienie w nim. Dobrze prowadzone i komunikowane działania z zakresu społecznej odpowiedzialności odgrywają znaczącą rolę w następujących obszarach:

- zdobycie nowych grup rekrutacyjnych;
- zatrzymanie utalentowanych i doświadczonych pracowników;
- spełnienie oczekiwań interesariuszy;
- kształtowanie wizerunku;
- zwiększenie efektywności pracy, podnoszenie innowacyjności zespołów;
- poprawa atmosfery pracy [Gryszko 2009].

Informacja o inicjatywach CSR ma zatem wpływ na ocenę przedsiębiorstwa w oczach interesariuszy i na kształtowanie jego wizerunku. Pozostając jedynie przy przykładzie grupy interesariuszy, jaką są pracownicy, można stwierdzić, że społeczna odpowiedzialność jest czynnikiem wpływającym na atrakcyjność danego miejsca pracy i tworzenie jego przewagi na tle innych przedsiębiorstw.

Komunikacja CSR i informacje o odpowiedzialności społecznej podejmowanej przez dane przedsiębiorstwo może mieć również wpływ na jego postrzeganie przez inną grupę interesariuszy – przez inwestorów. Obecność (lub nieobecność) w notowaniach na Respect Index może wpłynąć na podjęcie (lub nie) decyzji o inwestycji w udziały danego przedsiębiorstwa. Respect Index to pierwszy w Europie Środkowej indeks najbardziej odpowiedzialnych społecznie spółek Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. Projekt funkcjonuje od 2009 roku, kiedy został ogłoszony pierwszy skład indeksu. Obejmuje on zarówno polskie, jak i zagraniczne spółki z Głównego Rynku GPW, w których realizuje się najlepsze standardy zarządzania w zakresie ładu korporacyjnego, ładu informacyjnego i relacji z inwestorami. Uwzględnia się w nim również czynniki ekologiczne, społeczne i pracownicze. Zanim spółka pojawi się w tym zestawieniu, przechodzi trzyetapową weryfikację prowadzoną przez GPW i Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych (SEG).

Prowadzenie działań CSR i komunikowanie o nich wpływa zatem na ocenę przedsiębiorstwa przez interesariuszy, na kształtowanie się jego reputacji, a w długim okresie znajduje odzwierciedlenie w prosperowaniu firmy na rynku.

1.5.2. Wpływ CSR na konsumentów w świetle badań

Jedną z najbardziej kluczowych grup interesariuszy są konsumenci. Według spostrzeżeń odnotowanych w rezultacie wielu przeprowadzonych badań stają się oni coraz bardziej wymagającą grupą w kontekście całego społeczeństwa, ale również w kontekście działalności poszczególnych przedsiębiorstw działających na rynku. Ich wymagania koncentrują się na chęci poszerzania wiedzy i zdobywania informacji na temat produktów, które kupują – ich jakości, pochodzenia, sposobu wytwarzania. Konsumentom coraz częściej nie jest obojętne, dlaczego płacą taką a nie inną cenę za dany produkt lub usługę. Chcą wiedzieć, co się na nią składa i (przykładowo) dlaczego jest relatywnie niska. Pożądaną z perspektywy konsumentów informacją jest, czy dany produkt lub usługa powstały w warunkach etycznych i ogólniej, czy oferujące je przedsiębiorstwo jest społecznie odpowiedzialne. Rozpatrując kwestię komunikacji CSR pod tym kątem, można znów wysnuć wniosek, że ekonomia informacji jest bardzo istotnym pojęciem z nią związanym.

To, że działalność pozabiznesowa ma znaczenie dla konsumentów, potwierdziło badanie Barometr CSR przeprowadzone w 2013 roku przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Jego wyniki pokazują, że ponad połowa konsumentów w Polsce chciałaby mieć więcej informacji na temat podejmowanych przez firmy aktywności na rzecz społeczeństwa i środowiska. Taka zyskująca na znaczeniu postawa doprowadziła do wyodrębnienia się nowej grupy świadomych konsumentów i konsumentek – prosumentów¹³. Prosumenci pozytywnie oceniają firmy, które starają się wyróżnić pod względem jakości i autentyczności oferowanych przez siebie produktów [Prosumer Raport 2014]. Z badania wynika również, że prosumenci są szczególnie wrażliwi na problemy społeczne i środowiskowe – a więc wpływ na ich ocenę przedsiębiorstwa mają prowadzone przez nie działania z zakresu społecznej odpowiedzialności i jego polityka informacyjna ich dotycząca. Z analiz przeprowadzonych przez Havas Worldwide płynie wniosek, że prosumenci wyprzedzają pozostałych konsumentów o 18 miesięcy [Prosumer Raport 2013] – oznacza to, że w ciągu kolejnych dwóch lat większość konsumentów podąży za trendem, który obecnie wytyczają swoimi preferencjami zakupowymi prosumenci. Jak najwcześniejsze zaadaptowanie idei społecznej odpowiedzialności biznesu w modelu

¹³ O swoistym formułowaniu się grupy prosumentów, czyli konsumentów „suwerenów” biznesu, którzy wyrosli z innej grupy konsumentów – konsumentów „wasali” biznesu, więcej w: Lewicka-Strzałecka, A., 2006, *Odpowiedzialność w życiu gospodarczym*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.

zarządzania przedsiębiorstwem może zatem przynieść relatywnie szybkie wyniki ekonomiczne.

1.6. Podsumowanie

Nie ma wolności gospodarczej bez odpowiedzialności społecznej. Tak jak wolność osobista, wolność słowa i przekonań dają jednostce poczucie siły, zaangażowania i sprawstwa, tak wolność gospodarcza może przynosić przedsiębiorcom poczucie sensu, a z rzeczywistości gospodarczej czynić dla nich rynek szans i możliwości. Za te szanse i możliwości przedsiębiorcy są jednak winni społeczeństwu wdzięczność i rewanż w formie brania odpowiedzialności za siebie i wobec niego.

Do takich wniosków przedsiębiorcy zaczęli dochodzić pod koniec XX i na początku XXI wieku. Jesteśmy świadkami zmiany ich przekonań i formułowania się nowych, które będą im przyświecać w najbliższych dekadach, zmieniając coraz bardziej otaczającą nas rzeczywistość, i to nie tylko gospodarczą.

Zmiany te następowały (i następują) na skutek nałożenia się na siebie paru zachodzących jednocześnie procesów. Jednym z nich – i to tym najbardziej znamienym – jest globalizacja łącząca ludzi, państwa, rynki i wpływająca na kształtowanie się relacji między nimi w sposób, którego nigdy wcześniej nie obserwowano na świecie. Kurczenie się świata, jakie jest jej skutkiem, przynosi wiele korzyści, m.in. w formie niemal nieograniczonych możliwości współpracy międzynarodowej i konsolidacji różnych podmiotów zjednoczonych wspólnym celem. Jednak im mniejszy staje się świat, tym jednocześnie więcej pojawia się na nim zagrożeń i niedostatków. Tym łatwiej dochodzi do tworzenia się punktów zapalnych będących przyczyną pojawiania się konfliktów. Globalizacja oznacza również narastanie nierówności społecznych: w poszczególnych krajach między zamożnymi i ubogimi warstwami społecznymi oraz w ujęciu globalnym – między państwami wysoko uprzemysłowionymi a krajami rozwijającymi się. Te konsekwencje globalizacji zmusiły międzynarodowe organizacje, a później również mające wpływy na całym świecie korporacje do przewartościowania czysto kapitalistycznych poglądów i poszukiwania nowych, społecznie odpowiedzialnych rozwiązań.

Innymi procesami, które wpłynęły na zmianę przekonań przedsiębiorców i przyczyniły się do wzięcia przez nich odpowiedzialności za swoje przedsiębiorstwo i wobec

społeczeństwa, są technologizacja i dynamiczne uprzemysłowienie. Oba procesy można postrzegać zarówno jako przyczyny globalizacji, jak również jej konsekwencje. Oba przyniosły szkodliwe skutki środowisku naturalnemu, które dopiero w drugiej połowie XX wieku zaczęto postrzegać jako dobro nieodnawialne, a co z tego wynika, jako dobro, któremu winni jesteśmy szczególną ochronę i troskę.

Globalizacja, technologizacja i uprzemysłowienie wraz z ich wszystkimi skutkami doprowadziły do pojawiania się różnych koncepcji, które mogłyby stać się dominującą w skali globalnej myślą, inspiracją prowadzącą do lepszej przyszłości dla obecnie żyjących i dla przyszłych pokoleń. Ideą, która zaczęła się cieszyć największą popularnością wśród elit intelektualnych i polityków na arenie międzynarodowej, stała się koncepcja zrównoważonego rozwoju. To jej popularyzacja na szczeblu globalnym przyczyniła się z kolei do wypromowania innej idei, będącej jej częścią i dostosowanej do niższego, bardziej operacyjnego szczebla – do idei społecznej odpowiedzialności biznesu.

Jak przedstawiono w pierwszym rozdziale, korzenie społecznej odpowiedzialności biznesu sięgają jednak dalece bardziej w przeszłość. We wcześniejszych czasach, w różnych kulturach funkcjonowała pod innymi nazwami. Jednak myślą przenikającą wszystkie jej wariacje była działalność charytatywna. I to od filantropii wywodzi się najczęściej ideę CSR.

We współczesnych czasach, po upowszechnieniu się praktyk społecznej odpowiedzialności w drugiej połowie XX wieku, początkowo wykorzystywano ją jako narzędzie public relations, pozwalające na osiągnięcie celów wizerunkowych. Na tym etapie skupiano się przede wszystkim na organizowaniu akcji charytatywnych. Jednak wraz ze wzrostem świadomości społecznej na poziomie instytucji międzynarodowych to postrzeganie ulegało stopniowym, powolnym zmianom i wpływało również na zakres działalności realizowanej w ramach CSR. W ich konsekwencji takie tradycyjnie kluczowe wartości ekonomiczne jak zyskowność, rentowność, skuteczność i efektywność przestały być jedynymi znaczącymi wskaźnikami. Aby zachować lub uzyskać przewagę konkurencyjną, przedsiębiorstwa zmuszone były do wypracowania również innej wartości – wartości społecznej. Obecnie, na początku XXI wieku społeczną odpowiedzialność biznesu coraz częściej postrzega się jako samodzielną strategię, niezależną od public relations, lub w jeszcze szerszym kontekście – jako model strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem obejmującym znacznie szersze cele niż wyłącznie wizerunkowe: cele społeczne i

środowiskowe. Dla ich osiągnięcia realizowane są samodzielne kampanie społeczne, a zasady społecznej odpowiedzialności wprowadzane są do codzienności firmy poprzez tworzenie opierających się na niej łańcuchów korporacyjnych. Początkowo można zatem mówić o umiejscowieniu CSR dość nisko na mapie komunikacyjnej przedsiębiorstw: będąc rodzajem lub narzędziem public relations, była podrzędna względem nich. Obecnie CSR plasuje się zazwyczaj na wyższych poziomach struktur organizacyjnych i komunikacyjnych przedsiębiorstw – równoległe do zadań PR. Inną możliwością jest naniesienie jej niejako poza strukturą organizacyjną, jako nadrzędną myśl dla całej strategii organizacyjnej i komunikacyjnej.

Na zmianę tej lokalizacji na mapie komunikacyjnej przedsiębiorstwa wpływ miały dwa czynniki: po pierwsze, coraz większa popularyzacja koncepcji zrównoważonego rozwoju na poziomie międzynarodowym i po drugie, zmiany mentalności konsumenckiej. Coraz większe grupy konsumentów – zwanych prosumentami – zaczynają się interesować kwestiami etycznymi związanymi z wybieranymi przez nich produktami i usługami. Coraz większe znaczenie zyskuje w tym kontekście ekonomia informacji, opierająca się na łatwym, masowym dostępie do wszelkiego rodzaju danych, ułatwiających weryfikację prawdziwości jakiegokolwiek komunikatu.

Rozważania te prowadzą do konkluzji, że znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat wzrastało, stopniowo zmieniając postrzeganie tego pojęcia. Z podporządkowanego strategii public relations narzędzia stało się ono niezależną strategią realizowaną w przedsiębiorstwie lub zyskało jeszcze bardziej znaczący status i przyczyniło się do wprowadzenia zmian w modelach zarządzania przedsiębiorstw. Jest to argument za tym, że w dobie wyczerpujących się tradycyjnych metod reklamy i marketingu poszukiwano innych sposobów na promocję przedsiębiorstw i w ramach tych poszukiwań wypróbowano potencjał społecznej odpowiedzialności biznesu. Ten kierunek działań okazał się na tyle obiecujący, że nadano mu większą rangę, wprowadzając je do zarządzania strategicznego i włączając do komunikowania wizji i misji przedsiębiorstw starających się wypracować znaczącą przewagę konkurencyjną. Trend ten nasilał się i obecnie – co zostanie ukazane w kolejnych rozdziałach – w zasadzie stał się powszechny. Można więc wysunąć wniosek, że CSR nie tyle będzie odpowiedzią na wyczerpywanie się tradycyjnych metod reklamy i marketingu – lecz już się nią stała w wielu przedsiębiorstwach działających na całym świecie.

Wszystkie te kwestie zostały szczegółowo omówione w rozdziale pierwszym. Rozpatrywano w nim zagadnienia związane z kształtowaniem się idei społecznej odpowiedzialności biznesu oraz koncepcji z nią powiązanych, w tym takich pojęć jak: odpowiedzialność, zrównoważony rozwój, ład korporacyjny, public relations, ekonomia informacji czy umowa społeczna. Celem takiego ujęcia koncepcji CSR było osadzenie jej w szerszym historyczno-społecznym kontekście i ukazanie przez to, dlaczego znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu stopniowo wzrastało w Stanach Zjednoczonych, a później poprzez dyfuzję koncepcji upowszechniło się w innych krajach zachodnich. Takie ujęcie tematyki stanowi podwalinę do rozważań na temat tego, co wpłynęło na rozwój idei i taką jej popularyzację – najpierw w ujęciu ogólnym, globalnym, a później w kontekście polskiego rynku – oraz rozważań na temat tego, co ów rozwój hamowało w obu przypadkach.

Rozdział II

Determinanty rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu na świecie

„Żaden człowiek nie jest samoistną wyspą”.

John Donne [Donne 1991]

Wiek XX przyniósł wiele zmian. Objęły one kilka dziedzin życia społeczeństwa. Najbardziej widoczne są te, które zaszły w regułach jego funkcjonowania – chociażby dlatego, że przemodelowaniu uległa rola kobiet, co znacząco wpłynęło na kształtowanie się struktury zatrudnienia. Jednocześnie pojawiające się innowacje i szybki rozwój techniki oraz technologii doprowadziły do wielu innych modyfikacji w funkcjonowaniu gospodarki. Znacząco rozwinęła się branża usługowa. Przyspieszeniu uległy procesy produkcji wszelkich dóbr. Wiele z nich w ogromnej mierze zautomatyzowano, ograniczając rolę człowieka w ich wytworzeniu do minimum. Dynamiczny rozwój przemysłu i techniki przyniosły jednak, poza finansowymi korzyściami, spore koszty ekologiczne. W miarę wzrostu produkcji nasilało się również zanieczyszczenie środowiska, nadal dochodziło do łamania praw człowieka i nadużywania praw w stosunku do zatrudnionych. O takich praktykach decydowała coraz bardziej dająca się we znaki agresywna konkurencyjność w większości branż.

Te efekty negatywnie oddziałujące na społeczeństwo i środowisko szybko zostały dostrzeżone przez międzynarodowe instytucje polityczne i stały się przedmiotem rozważań i badań ich przedstawicieli. W rezultacie zaczęła się wyłaniać nowa idea – zrównoważonego rozwoju. Już w kilka – kilkanaście lat po wypracowaniu jej i sformułowaniu jej zasad w koncepcjach organów unijnych i instytucji ONZ jednym z kluczowych filarów zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem stał się jej wymiar społeczny. W strukturach organizacyjnych firm i instytucji zaczęły być uwzględniane komórki zajmujące się planowaniem i realizacją projektów z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Upowszechniało się przekonanie, że przedsiębiorstwo nie działa poza społeczeństwem, lecz wręcz przeciwnie – jest głęboko w nim osadzone i silnie od niego uzależnione, w najmniejszym stopniu nie jest przywołaną w motto niniejszego rozdziału samoistną wyspą. Nie może sobie zatem pozwolić na ignorowanie potrzeb i oczekiwań społecznych swoich interesariuszy. Wdrażaniem w życie rozwiązań prospołecznych zajęli się specjaliści CSR.

Jednocześnie ze świadomością odpowiedzialności za społeczeństwo, która rozwijała się u przedsiębiorców, kształtowała się coraz silniejsza świadomość w społeczeństwie – wzrastały oczekiwania interesariuszy wobec firm. Zapewnianie stałego zatrudnienia przestało być argumentem za tym, by nie oceniać swojego miejsca pracy pod względem etycznym. Konsumenci, pracownicy i akcjonariusze zaczęli się interesować, jak powstaje dany produkt. Rozwiązania nieekologiczne i nieetyczne przestały być akceptowane przez coraz większą część społeczeństwa. Interesariusze zaczęli więcej wymagać od przedsiębiorców i bardziej świadomie podchodzić do konsumpcji.

Idea społecznej odpowiedzialności biznesu zyskała wielu zwolenników. Oprócz sprzymierzeńców ma jednak zagorzałych oponentów. Choć wiele czynników wspomogło jej rozwój i upowszechnienie, nadal pokutują przekonania, które wielu przedsiębiorców zniechęcają do jej wprowadzenia w swojej firmie.

W dalszej części niniejszego rozdziału omówiono determinanty rozwoju CSR na świecie, by w kolejnym rozdziale zestawić je ze specyficznymi warunkami rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce.

2.1. Stymulanty rozwoju CSR na świecie

To, że rozwój idei społecznej odpowiedzialności biznesu był możliwy, jest wypadkową działania mniej więcej w tym samym czasie kilku sił. Tak jak zostało wspomniane we wstępie do niniejszego rozdziału, jednym z kluczowych kontekstów kształtowania się CSR były zmiany kulturowe zachodzące w społeczeństwie w XX wieku, zwłaszcza w latach 60. i późniejszych. Kształtująca się wówczas kontrkultura kontestująca hierarchię wartości kultury zachodniej doprowadziła do przemian w świadomości społecznej – wiele kwestii uległo przewartościowaniu, wiele dotąd niezmiennych reguł rządzących życiem społeczeństwa zachodniego zostało przemodelowane. Skutkiem tych mentalnych zmian było bardziej świadome i krytyczne podejście do otaczającego świata przez ogół społeczeństwa. Przejście od postaw akceptacji do postaw negacji, wymagań i oczekiwań zgłaszanych tak wobec państw, jak również przedsiębiorstw i instytucji. Społeczeństwo zaczęło sprzeciwiać się narzucaniu mu praw i zaczęło egzekwować swoje roszczenia – chociażby wobec firm zanieczyszczających środowisko. Rozwój ruchów proekologicznych, feministycznych i pacyfistycznych, organizacji pozarządowych i, ujmując rzecz w szerszym kontekście, społeczeństwa obywatelskiego przy jednoczesnych początkach kształtowania się społeczeństwa mediatycznego, w życiu którego znaczącą rolę odgrywają środki masowego przekazu formułujące opinię publiczną – wszystkie wymienione tu siły zaczęły

nabierać kluczowego znaczenia i przeistoczyły się w presję wywieraną przez obywateli i, co za tym idzie, wywieraną przez nich jako konsumentów. Ani państwo, ani przedsiębiorstwa nie mogły pozwolić sobie na lekceważenie ich roszczeń.

Odwracając sytuację, trudno również nie spostrzec, że decyzje podejmowane przez przedsiębiorstwa w sferze gospodarowania zaczęły wpływać na nieznaną dotąd skalę na życie jednostek i społeczeństwa. Od ich wyborów w ogromnej mierze był i jest uzależniony poziom dobrobytu ogółu zbiorowości. Nie bez znaczenia dla refleksji o wymiarze społecznym funkcjonowania gospodarki – ekonomii krajowych osadzonych w kontekście ekonomii międzynarodowej – pozostają procesy globalizacji, przez które wzrasta stopień skomplikowania sieci powiązań gospodarczych i społecznych oraz ich konsekwencji uwidoczniających się często w zjawisku, które można przyrównać do naczyń połączonych lub do efektu motyla, zarówno na poziomie ekonomicznym, jak również przyrodniczym czy właśnie społecznym.

W tych warunkach coraz większą popularnością zaczęły cieszyć się takie pojęcia i zjawiska jak dobro wspólne czy idea dobrego, partnerskiego społeczeństwa uczestniczącego, dla którego jednym ze słów kluczowych jest odpowiedzialność.

Rezultatem tych przemian było tworzenie nowych podejść do zarządzania – zarówno społeczeństwem rozumianym jako grupa obywateli funkcjonujących w ramach państwa i w uzależnieniu od polityki krajowej oraz międzynarodowej, jak również społeczeństwem rozumianym jako grupa konsumentów i pracowników, akcjonariuszy i udziałowców, klientów i dostawców, bez których działalność przedsiębiorstw byłaby nieskuteczna, nieopłacalna i nieefektywna.

Jednym z efektów tych szeroko rozumianych przemian społecznych było pojawienie się idei zrównoważonego rozwoju, która sama stała się w późniejszym czasie przyczynkiem do dalszego ewoluowania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w ujęciu globalnym.

2.1.1. Idea rozwoju zrównoważonego – model Tripple Bottom Line

Efektywność, ekonomiczność i etyczność – to trzy podstawy modelu Tripple Bottom Line, który ilustruje i uzupełnia koncepcję zrównoważonego rozwoju. Jego twórca, J. Elkington, przedstawił swoją koncepcję w 1994 roku. Od tej pory stopniowo była inkorporowana w wizję, misję i strategię przedsiębiorstw próbujących nadążać za ekonomicznymi i społecznymi zmianami zachodzącymi na świecie.

W koncepcji tzw. potrójnej linii wyników Erlington zwracał uwagę na fakt, że przedsiębiorstwo nie tylko odpowiada za generowanie zysków, ale również tworzy inne, pozaekonomiczne wartości. Osiągnięcie wysokich wartości finansowych przestaje być wystarczające do właściwego funkcjonowania przedsiębiorstwa w społeczeństwie. Idea Tripple Bottom Line opiera się na założeniu równowagi panującej między trzema wartościami: efektywnością, ekonomicznością i etycznością. Jej przesłanie jest podobne do innej idei opierającej się na trzech czynnikach – do koncepcji 3P rozwijanej jako skrót od *planet, people, profit* (planeta, ludzie, zysk) lub *people, planet, prosperity* (ludzie, planeta, dobrobyt). Według ideologa TBL jedynie równowaga w osiągnięciu tych trzech wartości może prowadzić do długofalowego sukcesu finansowego organizacji działającej w realiach XX i XXI wieku.



Rysunek 1. Model Tripple Bottom Line.

Źródło: Pogonowska 2015.

Tripple Bottom Line jest ideą poddawaną pod rozwagę przez wielu współczesnych badaczy zajmujących się przecinającymi się obszarami ekonomii i socjologii. W literaturze przedmiotu można znaleźć informację, że jej istotą jest podkreślenie konieczności mierzenia sukcesów i osiągnięć firmy nie tylko wynikami finansowymi, ale również społecznymi i środowiskowymi. Dzięki potrójnej linii wyników przedsiębiorcy mogą spojrzeć szerzej na swoją organizację; mogą również większe środki przeznaczyć na pomnażanie wartości

środowiskowych i społecznych. Model TBL ma za zadanie uzmysłowić, że przy tworzeniu wartości ekonomicznych zazwyczaj niszczy się inne wartości. W wąskim znaczeniu tego pojęcia używa się dla celów sprawozdawczych w firmie, by zaprezentować dane gospodarcze w odniesieniu do społecznych i środowiskowych parametrów. W najszerszym jest on ilustracją całego zbioru wartości, problemów i procesów, które przedsiębiorcy powinni wziąć pod uwagę w celu zminimalizowania wszelkich negatywnych skutków wynikających z ich działalności oraz w celu tworzenia nowych wartości. Można również powiedzieć, że model TBL to inspiracja przy kształtowaniu misji przedsiębiorstwa, jego celów i strategii [Jonker, Rudnicka i Reichel 2011].

Tak jak zostało zasygnalizowane we wstępie do niniejszego rozdziału idea rozwoju zrównoważonego i koncepcje jej pochodne, w tym najpowszechniej znana koncepcja Tripple Bottom Line, są konsekwencją i bezpośrednią odpowiedzią na zmiany mentalne, jakie dokonywały się w społeczeństwie w II połowie XX wieku. Rozwijała się wówczas świadomość społeczna i wzrastały oczekiwania wobec państwa i firm. Rezultatem takich nastrojów społecznych był przymus wykazywania się szerszymi horyzontami myślowymi przez menedżerów przedsiębiorstw – zysk to było już za mało, by zadowolić niecierpliwących się, zaniepokojonych prawdopodobieństwem strat akcjonariuszy; niska cena to było już za mało, by przyciągnąć i usatysfakcjonować coraz uważniejsze i bardziej wymagające społeczeństwo.

Idea zrównoważonego rozwoju i strategia TBL okazały się sposobem na poradzenie sobie z zachodzącymi zmianami. Tym bardziej, że zostały przejęte i szeroko zbadane przez instytucje międzynarodowe, które opisując je w obowiązujących na terenie całej UE i w wielu innych częściach świata, uczyniły z nich standard motywujący opieszale, nieprzychylnie zmianom przedsiębiorstwa i organizacje do pójścia w ślady pionierów praktykujących ideę – z korzyścią dla siebie i dla społeczeństwa.

Wobec upowszechnienia się idei zrównoważonego rozwoju coraz trudniej było zarządzającym przedsiębiorstwami zaprzeczyć, że funkcjonują w społeczeństwie, w którym obowiązują określone normy zachowań, i dlatego powinny one brać odpowiedzialność za swoje decyzje i działania, by nie łamać powszechnie obowiązujących zasad. W standardzie znalazło się myślenie, że każda organizacja biznesowa wywiera wpływ na swoje otoczenie i z tego względu powinna brać pod uwagę wszystkie podmioty narażone na jej wpływ. Jest to zgodne z teorią efektów zewnętrznych – w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu minimalizowanie czy zapobieganie wystąpieniu negatywnych konsekwencji zewnętrznych to podstawa działania każdej racjonalnie zarządzanej organizacji [Adamczyk

2009]. Jednocześnie coraz częściej spostrzegano, że zintegrowane z wizją firmy działania CSR mogą przynosić korzyści zarówno interesariuszom, jak i samej firmie, chociażby poprzez budowanie zaufania społeczeństwa [Rudnicka 2012].

Rozwój idei społecznej odpowiedzialności biznesu w kontekście zrównoważonego rozwoju nie kończy się jednak na tym. Koncepcja wciąż ewoluuje i wzbogacana jest o kolejne interpretacje i rozszerzenia w postaci realizowanych przez przedsiębiorców inicjatyw. Inicjatorami zmian są – tak jak u zarania idei – właściciele amerykańskich firm. Dostrzegli oni, że dotychczasowe działania podejmowane oddzielnie przez rząd i oddzielnie przez przedsiębiorstwa w ramach ich działań społecznych nie są wystarczające. Wiele problemów w społeczeństwie pozostaje nierozwiązana pomimo starań podejmowanych przez sektory państwowy i prywatny. Potrzeby obywateli, zwłaszcza najuboższych i w krajach rozwijających się¹⁴, wciąż nie są w pełni zaspokajane. O ile w XX wieku można mówić o specjalizacji sektorowej i próbach rozwiązywania problemów społecznych przez dwa niezależnie i samodzielnie działające podmioty (państwo i przedsiębiorstwa), o tyle w XXI wieku sytuacja ta zaczęła się w Stanach Zjednoczonych zmieniać i prowadzi do kształtowania się nowej gospodarki – gospodarki rozwiązań.

Gospodarka rozwiązań opiera się na wymianie rezultatów społecznych. Walutami, którymi się w niej operuje są dane publiczne, reputacja czy oddziaływanie społeczne. Dzięki zaangażowaniu społecznemu możliwe jest też wypracowanie wymiernych korzyści finansowych. Na nowopowstającym rynku zaczynają działać niestandardowe modele biznesowe, których działalności przyświecają motywacje takie jak odpowiedzialność publiczna, nazywana przez niektórych przedsiębiorców obowiązkiem moralnym, przez innych zaś uznawana za swoistą wartość dla akcjonariuszy. Celem ich działalności jest osiągnięcie zysków przy jednoczesnym rozwiązywaniu problemów społecznych – czy, mówiąc jeszcze prościej, zarabianie na ich rozwiązywaniu. Gospodarka rozwiązań w wielu aspektach przypomina tę tradycyjną. Na jej rynkach działają konkurujące ze sobą firmy, przedsiębiorstwa społeczne, organizacje non profit i korporacje międzynarodowe; podmioty te podejmują współpracę przy akcjach mających na celu rozwiązywanie globalnych problemów społecznych i wcielają się w role inwestorów, twórców rynku i podmiotów finansujących. W rezultacie powstają fundacje i organizacje filantropijne typu venture, których działania synchronizowane są z programami rządowymi i strategiami prywatnych przedsiębiorstw. Egzemplifikacją tego typu działań jest realizowany przez Unilever program

¹⁴Szerzej na ten temat mowa w pracy: Deszczyński, P., 2011, *Koncepcyjne podstawy pomocy rozwojowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

mikropożyczek dla przedsiębiorczych kobiet z wiejskich regionów Indii, Project Shakti (w 2013 roku wspierał on 45 tysięcy beneficjentek) [Eggers i Macmillan 2014].

Tymi, którzy napędzają działanie gospodarki rozwiązań, są inicjatorzy i twórcy rozwiązań oraz inwestorzy. Inicjatorami nazywani są właściciele różnych form działalności: czy to przedsiębiorstw społecznych, czy to start-upów¹⁵ lub megafundacji. Chociaż mogą nimi również być firmy z listy Fortune 500, które osiągają poprzez inicjatywy społeczne cele odczuwane przez obywateli, ale w imię zysków finansowych.

Wyodrębnia się sześć zjawisk będących siłą napędową gospodarki rozwiązań opierającej się na szeroko rozumianej odpowiedzialności społecznej:

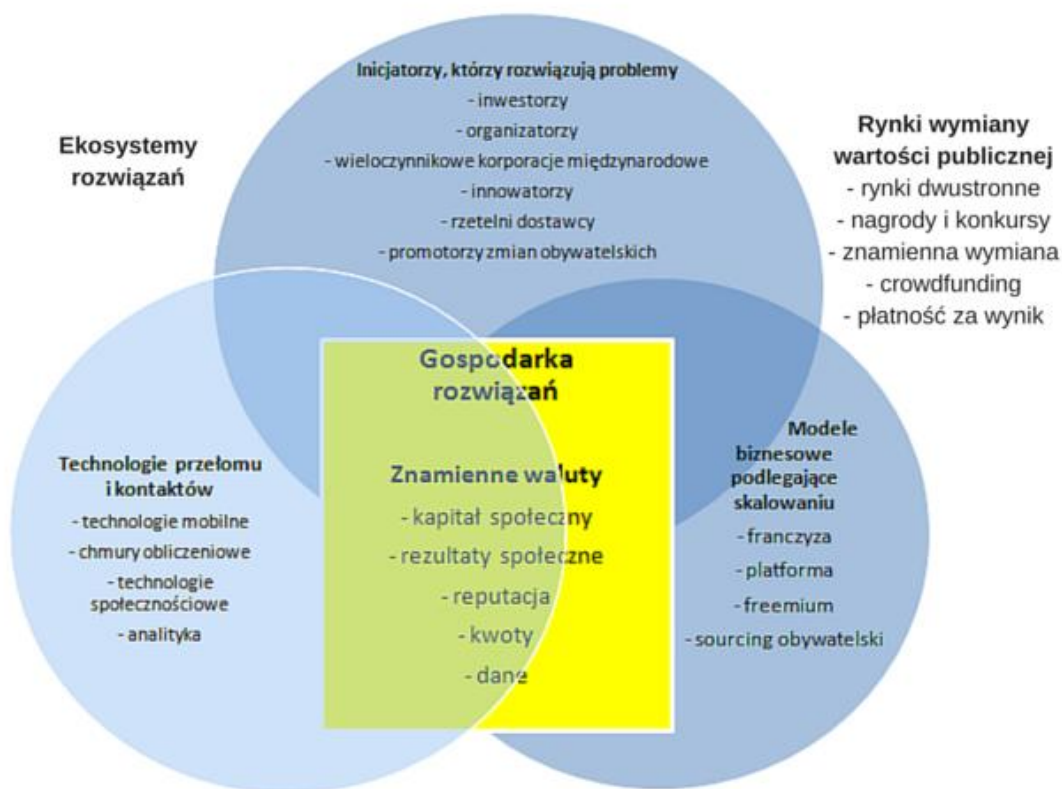
- inicjatorzy, którzy rozwiązują problemy,
- przełomowe technologie,
- modele biznesowe podlegające skalowaniu,
- znamienne waluty,
- rynki wymiany wartości publicznej,
- ekosystemy rozwiązań.

Tym, co sprawia, że innowacyjne działania zaliczane w obręb gospodarki rozwiązań sprawdzają się w rzeczywistości, jest umiejętność efektywnego tworzenia rozmaitych kompilacji tych sześciu wymienionych elementów. To właśnie innowacyjność i twórcze myślenie pozwalają na czerpanie z tych działań zysków przy jednoczesnym rozwiązywaniu problemów społecznych poprzez realizowanie różnego rodzaju innowacyjnej działalności społecznej. Pomagają w tym z pewnością rozwój technologii, większy dostęp do kapitału typu venture oraz innych źródeł finansowania oraz wzrost świadomości społecznej w korporacjach ułatwiający promotorom zmian pozyskiwanie od firm zasobów niezbędnych do rozwiązywania społecznych bolączek. Dzięki temu w 2009 roku amerykańskie wysiłki filantropijne nakierowane na kraje rozwijające się przewyższyły oficjalną rządową pomoc o około 9 milionów USD [Q1 Progress Report 2011]. Najpopularniejszym przykładem działalności na rynkach rozwiązań jest fundacja założona przez Billa i Melindę Gatesów.

Bill i Melinda Gates powołali ją do życia w 2011 roku jako organizację przekazującą środki finansowe w postaci grantów uczelniom wyższym na poczet ich działalności służącej wypracowaniu najlepszego rozwiązania konkretnego problemu społecznego (pierwszym projektem, jaki przeprowadzono, było zbadanie, jak można poprawić sytuację 2,5 miliarda

¹⁵ Więcej informacji dotyczących idei start-upów i występujących w ich ramach form działalności o różnych zakresach w: Janowicz, J., 2016, *Start-upy – innowacyjne rozwiązania na trudne czasy*, w: Pająk, K. (red.), *Innowacyjność wyzwaniem dla współczesnej gospodarki*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.

ludzi na świecie, którzy nadal korzystają z mało higienicznych toalet lub nie mają ich w ogóle do dyspozycji).



Rysunek 2. Model gospodarki rozwiązań

Źródło: Eggers i Macmillan 2014.

W 2014 roku Bill & Melinda Gates Foundation uznawana była za najbardziej wpływową organizację charytatywną na świecie [Eggers i Macmillan 2014]. W 2010 roku jej aktywa wynosiły 37 miliardów USD, czym znacząco deklasowała następną w kolejności Ford Foundation, Rockefeller Foundation czy Carnegie Endowment for International Peace [Top Founders: 100 U.S. Foundations by Asset Size 2013]. Zatrudnia ponad tysiąc osób prowadzących projekty w ponad stu krajach. Fundacja przekazuje rocznie na granty 3,21 miliarda USD. Jej głównym celem jest tworzenie przełomowych rozwiązań w dziedzinie ochrony zdrowia, edukacji i rozwoju [Eggers i Macmillan 2014].

Jeszcze kilkanaście lat temu taka sytuacja budziłaby zdziwienie. Przekazywanie znaczących środków na prowadzenie fundacji, która z kolei tworzy własne projekty dające zatrudnienie tysiącom ludzi na całym świecie, jednocześnie przyczyniająca się do rozwiązywania problemów społecznych, co więcej, traktująca je jak cele biznesowe i

rozumiejąca je jako inwestycje społeczne – to byłoby nie do pomyślenia. W obrębie tworzącej się właśnie gospodarki rozwiązań staje się to możliwe.

Fundacja Gatesów uznawana jest za niewątpliwego giganta w świecie filantropii i przedsiębiorczości społecznej biorącej na siebie odpowiedzialność przy rozwiązywaniu największych problemów, z jakimi mierzy się współczesne społeczeństwo na całym świecie. Jednak nie jest to jedyna tego typu organizacja, którą można nazwać inicjatorami, rozwiązującymi lub przyczyniającymi się do rozwiązywania problemów społecznych.

Fakt, że działania te najczęściej mają – w większej lub mniejszej mierze – charakter filantropijny, jest argumentem podważającym twierdzenia tych badaczy CSR, którzy uważają, że idea społecznej odpowiedzialności biznesu nie posiada korzeni w działaniach charytatywnych i wobec tego należy ją rozpatrywać w oderwaniu od nich. Okazuje się, że jest wręcz przeciwnie: nie tylko koncepcja ta ma swój początek w działaniach filantropijnych, ale na dodatek jest wciąż eksplorowana i rozwijana przez inicjatorów działających w innowacyjnych, nowopowstających modelach ekonomicznych takich jak na przykład gospodarka rozwiązań. Jej idea realizowana w praktyce przez organizację Gatesów pokazuje, w jakim kierunku mogą zmierzać działania z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu i w jaki sposób CSR w przyszłości może stać się samodzielnie funkcjonującym obszarem, nie zaś wyłącznie jednym z wymiarów strategicznych przedsiębiorstwa. W roku 2016 jest to jednak wciąż jedynie przykład wyjątkowych działań podejmowanych przez amerykańskich innowatorów.

2.1.2. Wizerunek i reputacja jako kluczowe efekty CSR

Zaufanie jest jedną z najistotniejszych wartości w każdej relacji, nie wykluczając z tego uogólnienia przedsiębiorstw i ich interesariuszy. Pielęgnowane od lat może być niezachwianym spoiwem i oparciem w okresach kryzysu. Raz nadwerężone trudno odbudować, utracone – jest prawie niemożliwe do odzyskania, chyba że obie strony relacji zabiegają o to z równym zaangażowaniem i przekonaniem. Jednak o takie nastawienie niesłychanie trudno między ludźmi, a jeszcze trudniej między podmiotami, jakkolwiek by na to nie spojrzeć, masowymi i bezosobowymi, jakimi są organizacje i ich otoczenie.

Jeżeli zaufanie jest tak istotne dla prawidłowego funkcjonowania jakiegokolwiek organizacji czy relacji między partnerami biznesowymi, wydawałoby się oczywiste, że dba się o nie, pielęgnuje i dokłada starań, by utrzymać je w dobrej kondycji. Jednak niestety wcale tak nie jest – zaufanie społeczne, jakim otoczenie darzy przedsiębiorstwo, przyjmowane jest często jako stałe i jako takie traktowane po macoszemu, bez dodatkowej

troski czy zabiegów. Czasami dopiero w chwilach kryzysu i możliwości jego utraty, zarządzający przypominają sobie o istnieniu narzędzi, którymi mogli posługiwać się systematycznie już od dawna, a które mogą przysłużyć się do kształtowania relacji opartych na zaufaniu i dialogu oraz do budowania wiarygodnej reputacji. Mowa oczywiście o instrumentach public relations i tych związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu.

Zrozumienie istoty budowania zaufania, wizerunku i reputacji rozwijały się u zarządzających przedsiębiorstwami stopniowo w II połowie XX wieku. W miarę jak w organizacjach przyjmowały się działania z zakresu public relations, w zarządzających wzrastała świadomość konieczności realizacji inicjatyw społecznych. Coraz częściej zaczęto sięgać po nie jako po sprawdzone narzędzia kształtujące lepsze relacje z otoczeniem. Kwestie wizerunkowe i związane z budowaniem z zaufania społecznego w niebagatelny sposób przyczyniły się do rozwoju i upowszechnienia idei CSR. W przeważającej mierze to one wpływają na podjęcie decyzji o zaangażowaniu społecznym. Wizerunek i reputacja zaczęły odgrywać istotną rolę jako wartości niematerialne. Dbanie o reputację łączy się płynnie z dbaniem o spełnianie standardów z zakresu ochrony środowiska, troską o pracowników, współpracą z lokalną społecznością, oferowaniem wysokiej jakości produktów i uwzględnianiem etycznego wymiaru relacji międzyludzkich [Rudnicka 2012].

Realizowanie działań z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu przyczynia się do budowania dobrej reputacji, a to z kolei wiąże się z możliwością uzyskania innych korzyści dla danej marki¹⁶ takich jak na przykład:

- większy popyt na produkty firmy przy wyższych marżach,
- wyższa cena, jaką można uzyskać za akcje, i niższy koszt uzyskania kapitału,
- możliwość pozyskania pracowników o wysokich kwalifikacjach, którzy będą lojalni i bardziej produktywni,
- korzystniejsze warunki handlowe u partnerów,
- tworzenie aliansów z atrakcyjnymi partnerami,
- mniejsze prawdopodobieństwo wystąpienia kryzysu [Rudnicka 2012].

Tym, co istotnie wpływa na decyzję o podjęciu działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, jest właśnie chęć budowania dobrej reputacji i zaufania oraz kształtowania pozytywnego wizerunku firmy. Jest to jedna z najsilniejszych stymulant rozwoju idei CSR. Główną zaletą społecznej odpowiedzialności biznesu jest bowiem to, że

¹⁶ O cechach dobrej marki i jej zależnościach z kształtowaniem pozytywnego wizerunku organizacji: Mruk, H., 2015, *Zarządzanie marką i wizerunkiem*, w: Mruk, H., Pilarczyk, B., Sławińska, M., *Marketing: koncepcje, strategie, trendy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

pozwała na budowanie zaufania. CSR to narzędzie do budowania poczucia bezpieczeństwa i zaufania. To instrument, który pozwala pozyskiwać i zatrzymywać najlepszych pracowników; to również czynnik motywujący dla nich. Dzięki prowadzeniu działań z zakresu społecznej odpowiedzialności organizacja jest postrzegana jako wiarygodny partner. Współuczestniczenie w rozwiązywaniu aktualnych problemów społecznych sprawia, że wizerunek firmy zyskuje – jej zaangażowanie staje się niepodważalnym dowodem na to, że interesariusze nie są jej obojętni i chcą zmieniać świat na lepszy.

Samo komunikowanie o działaniach CSR może być również narzędziem do budowania atmosfery wzajemnego zaufania między przedsiębiorstwem a jego interesariuszami. Jest to instrument, który sprawdzi się przy rozwijaniu więzi między tymi dwiema stronami. Ważne jest jednak, aby komunikacja ta była kanałem dwustronnym, tj. aby nie opierała się jedynie na informowaniu o podejmowanych przez przedsiębiorstwo decyzjach, lecz aby polegała na rzetelnym, przejrzystym i uczciwym przekazywaniu informacji, ale również na zapraszaniu do dzielenia się opiniami przez interesariuszy, a następnie branie ich głosów pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o faktycznych działaniach. Dopiero takie postępowanie będzie mieć faktyczne przełożenie na budowanie pozytywnego wizerunku i zaufania społecznego.

Coraz powszechniejsza wiedza na temat przedstawionych powyżej mechanizmów sprawiała i nadal sprawia, że angażowanie się w kwestie społeczne zyskało w międzynarodowych przedsiębiorstwach status standardu i konieczności.

2.1.3. Korzyści zaangażowania społecznego związane z etyką

Wracając do przywołanej na początku niniejszego rozdziału myśli, że nikt nie jest samotną wyspą, znów można powtórzyć, że żadna jednostka, żaden element społeczeństwa nie może działać w oderwaniu od innych – tak jednostek, jak i elementów. Choć taki tok rozumowania wydaje się całkiem logiczny, to dopiero od niedawna przekłada się na postawy obywatelskie i postępowanie organizacji oraz przedsiębiorstw.

Zmianę widać zwłaszcza w zachowaniach przedsiębiorstw, które od rewolucji przemysłowej pod koniec XVIII wieku kierowały się wyłącznie względami opłacalności i zysków, co uwidaczniało się chociażby w sposobie traktowania pracowników i ich wyzyskiwaniu. Stopniowo sytuacja ta ulegała zmianie, zmieniało się ustawodawstwo prawa pracy ograniczające tego typu praktyki, ale o nastawieniu prospołecznym przedsiębiorstw można mówić dopiero w kontekście zmian, jakie zachodziły w II połowie XX wieku w USA, a następnie w całej zachodniej cywilizacji. Społeczeństwo zaczęło świadomie

domagać się egzekwowania swoich praw, konsumenci zaczęli interesować się produktami, które kupowali, pracownicy zaczęli buntować się i protestować przeciwko niesprawiedliwym czy krzywdzącym w ich opinii praktykom wielkich firm.

W odpowiedzi na te nastroje społeczne przedsiębiorstwom nie pozostało zbyt wiele możliwości do wyboru – zmuszone zostały do przyjęcia bardziej prospołecznych rozwiązań, które mogłyby usatysfakcjonować coraz bardziej wymagających interesariuszy. Rozwiązań, które nie tylko by ich zadowalały na podstawowym poziomie, ale również budziły ich moralne poparcie i budowały ich zaufanie, tak aby mogli stać się lojalnymi nabywcami danej marki. Zmiana sposobu myślenia na taki, który obejmował zrozumienie istotności brania odpowiedzialności za swoje przedsięwzięcia, powoli prowadziła do tego, że w strategiach zarządzania przedsiębiorstwami zaczęły pojawiać się działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Ich adaptowanie i dostosowywanie do formy funkcjonowania firmy zachodziło (i nadal zazwyczaj zachodzi) w trzech fazach, które zostały scharakteryzowane w tabeli 1.

| Faza wzrostu | Dobrowolna / filantropijna | Przejęciowa | Zintegrowana |
|--------------------------------|--|--|--|
| Poziom zaangażowania | niski | | wysoki |
| Ważność dla misji | marginalna | | strategiczna |
| Wielkość zasobów | mała | | duża |
| Zakres aktywności | wąski | | szeroki |
| Stopień interakcji | sporadyczny | | częsty |
| Złożoność procesów zarządzania | proste | | złożone |
| Wartość strategiczna | umiarkowana | | wysoka |
| Przykładowe działania | <ul style="list-style-type: none"> • darowizny, • granty | <ul style="list-style-type: none"> • sponsorowanie wydarzeń, • marketing zaangażowany społecznie, • wolontariat pracowniczy | <ul style="list-style-type: none"> • wspólna obrona, • wspólne działania, • głębokie partnerstwo, • zasady finansowania, |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • zmiany w zasadach prowadzenia biznesu |
|--|--|--|---|

Tabela 1. Proces dojrzewania CSR w przedsiębiorstwach jako zmiana postrzegania jego etyczności.

Źródło: McElhaney 2008.

Wdrażanie CSR w przedsiębiorstwach w zasadzie zawsze przebiega według tej samej ścieżki: zaczyna się od dobrowolnych działań filantropijnych, następnie wykracza poza nie poprzez sponsorowanie wydarzeń i marketing społecznie zaangażowany, by wreszcie przybrać postać jak dotąd ostateczną, czyli formę głęboko zintegrowaną ze strategią przedsiębiorstwa. Osiągnięcie tego ostatniego pułapu oznacza osiągnięcie dojrzałości w rozumieniu, czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu i pełne przyswojenie wytycznych wynikających z tej koncepcji.

Proces inkorporowania CSR w przedsiębiorstwach może toczyć się również w następujących etapach ilustrujących ewolucję w myśleniu o działaniach społecznych:

- faza uwrażliwienia na kwestie społeczne (*sensitising*),
- faza odkrywania (*discovering*),
- faza osadzania społecznej odpowiedzialności w działalności gospodarczej przedsiębiorstwa (*embedding*),
- faza utrwalania zachowań w codziennej praktyce działania (*routinising*) [Rudnicka 2012].

Obserwując fazowość zachodzących w przedsiębiorstwach procesów, można zauważyć stymulanty, jakie pojawiają się na poszczególnych etapach i które stają się katalizatorami zmian – czynnikami decydującymi o tym, że firma przechodzi z jednego etapu wdrażania CSR na wyższy. Tym, co sprawia, że przedsiębiorstwo uwrażliwia się na kwestie społeczne, jest zazwyczaj bezpośrednio dotykające je zewnętrzne wydarzenie – sytuacja kryzysowa związana z oferowanym produktem, nieprzychylnie zainteresowanie mediów i stawianie przedsiębiorstwa w niekorzystnym świetle. Pierwszy czynnik, który skłania zarządzających przedsiębiorstwa do podjęcia najbardziej podstawowych działań z zakresu CSR, wynika zazwyczaj z chęci odbudowania nadszarpniętego wizerunku – chęci zatuszowania niekorzystnej sytuacji pozytywnym działaniem i z chęci zadośćuczynienia. Na tym etapie menedżerowie nie myślą w kategoriach długofalowych – skupiają się na

bieżących, krótkofalowych inicjatywach, których celem jest zaprezentowanie przedsiębiorstwa w lepszym świetle. Przy okazji jednak mogą zwrócić uwagę na kwestie społeczne, które są bliskie prowadzonym przez przedsiębiorstwo działaniom.

Druga faza następuje wówczas, gdy menedżerowie przekonają się o tym, że podjęte przez nich działania społeczne, spotkały się z pozytywnym odbiorem przez interesariuszy i przyniosły im korzyść – efekt, który doceniają i który wzbudza ich zaufanie wobec przedsiębiorstwa. Na tym etapie chętnie podejmowane są projekty o niewielkiej skali oddziaływania (np. przywołane we wcześniejszej tabeli akcje sponsoringowe i działania z zakresu marketingu zaangażowanego społecznie). Rozwijane są nowe kierunki prospołecznych inicjatyw. Nadal jednak nie wiążą się one bezpośrednio z wizją, misją i strategią firmy. Są dodatkowymi działaniami bazującymi na intuicyjnym rozumieniu odpowiedzialności, jaką powinno ponosić wobec społeczeństwa dane przedsiębiorstwo. Impulsem do przejścia do kolejnej fazy rozwoju może być odkrycie, że działania prospołeczne przynoszą korzyści społeczne i warto je włączyć do strategii zarządzania firmą – a to z kolei oznacza uspołnienie jej, zharmonizowanie z ogólną wizją tego, jak przedsiębiorstwo powinno rozwijać się w kolejnych latach. Druga faza rozwoju CSR w organizacji oznacza najczęściej okres prób: wykorzystuje się rozmaite działania, pomysły i środki, by przekonać się ostatecznie, które najlepiej się sprawdzają w warunkach, w jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo (w jego branży, przy danej skali działalności, w porównaniu z działaniami konkurencji i z odbiorem podejmowanych działań przez interesariuszy). Czas prób pozwala na ocenę i wybór najlepszych sposobów działania. A na określenie „najlepsze” zasługują zazwyczaj te inicjatywy, które najbliższe wiążą się z działalnością przedsiębiorstwa i przekładają się na jego wyniki finansowe. Zbadanie tego, jakie działania prospołeczne najlepiej wpisują się w przyjętą strategię przedsiębiorstwa, pozwala na przejście do kolejnego etapu rozwoju CSR w firmie – do fazy, w której działania społecznej odpowiedzialności są osadzane w działalności gospodarczej przedsiębiorstwa.

Na tym etapie menedżerowie są już świadomi tego, co sprawdziło się w przeszłości i starają się włączyć te działania w strategię firmy, tak aby przestały być oderwanymi od funkcjonowania przedsiębiorstwa inicjatywami. Jest to moment, kiedy wyraźnie zaczynają się orientować na powiązania CSR z kompetencjami firmy, a argumenty natury ekonomicznej przestają być drugorzędne. Na tym etapie powoływane są oddzielne zespoły zajmujące się prowadzeniem CSR w firmie. Ich zadaniem jest zaplanowanie i zrealizowanie takich działań prospołecznych wzbudzających zaufanie i pozytywną ocenę interesariuszy, które korzystnie odbiją się na systemie zarządzania i wynikach całego przedsiębiorstwa. Jest

to najtrudniejszy etap, na razie osiągalny tylko dla niektórych przedsiębiorstw [Jonker 2004].

Wdrażanie już elementarnych działań CSR ukazuje zazwyczaj korzyści wynikające z ich wprowadzenia. Obserwowanie tego, jak zmienia się funkcjonowanie przedsiębiorstwa i jego sytuacja na konkurencyjnym rynku, a także w ocenie interesariuszy, również jest znaczącą stymulantą rozwoju społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie. W literaturze przedmiotu wymienia się przykładowe korzyści z inkorporowania filozofii CSR i zrównoważonego rozwoju do zarządzania przedsiębiorstwem:

- usprawnienie produkcji i działań operacyjnych w zakresie kosztów i parametrów środowiskowych;
- rozwój systemów i procedur administracyjnych, które wspierają społecznie odpowiedzialne i przyjazne dla środowiska praktyki zarządzania;
- rozwój technologii dla nowych produktów i usług użytecznych społecznie;
- tworzenie popytu na produkty odpowiedzialne społecznie i przyjazne środowisku poprzez prowadzenie programów edukacyjnych podnoszących świadomość konsumentów;
- zapewnienie niezbędnych umiejętności technicznych na rzecz tworzenia, rozwoju i doskonalenia społeczeństwa;
- rozwój narzędzi administracyjnych zniechęcających organizacje do podejmowania działań zgodnych z prawem czy nieetycznych;
- zachowanie zasobów naturalnych [Bhattacharyya 2010].

Wdrażanie wymienionych powyżej działań buduje pozytywny klimat działalności przedsiębiorstwa. Przyczynia się do tego, że wzrasta zaufanie i pozytywna ocena jego etyczności w oczach interesariuszy i szeroko pojętej opinii publicznej. Z kolei rozumienie istotności tych korzyści przez menedżerów ewoluuje w firmach i prowadzi do stopniowego rozwoju idei CSR – do głębszego angażowania się w kwestie społeczne. Dzięki niemu przedsiębiorstwa mają możliwość przechodzenia od początkowych faz dobrowolnych i filantropijnych akcji do działań zintegrowanych ze strategią przedsiębiorstwa (vide: tabela 1). Rozwój społecznej odpowiedzialności następuje w przedsiębiorstwach wtedy i tylko wtedy, gdy menedżerowie rozumieją, że CSR to nie jednorazowe działania podejmowane w ramach poprawy wizerunku czy jako forma odpowiedzi na niezadowolenie interesariuszy, lecz działania, które powinny być zintegrowane ze strategią na co najmniej jednym z trzech poziomów działalności gospodarczej: ekonomicznym, społecznym i środowiskowym.

2.1.4. Motywacje do podjęcia działań CSR – element strategii przedsiębiorstwa

Można wyróżnić cztery rodzaje motywacji determinujących rozwój CSR w firmie. Ich podłoże może być etyczne, kulturowe, marketingowe i wizerunkowe. Bez względu na to, które w nich w danym przedsiębiorstwie dominowało, pewnym jest, że miało ono tło ekonomiczne i to ono tak naprawdę przeważało [Graatland i von de Ven 2006]. Nawet więc mówiąc o podejmowaniu działań społecznych z pobudek moralnych, widać w szerszej perspektywie główny, choć nie bezpośredni cel, jakim jest osiągnięcie większych zysków. Poprawa reputacji przełoży się w długim okresie na lepsze wyniki sprzedaży. Ponadto przyciągnie lepiej wykwalifikowanych pracowników i na dłużej przywiąże do firmy efektywną kadrę, ponieważ cieszące się dobrym PR przedsiębiorstwo budzi zaufanie, a praca w nim daje większą satysfakcję.

Główne motywy, dla których przedsiębiorstwa podejmują działania społeczne, dzieli się w literaturze przedmiotu również na cztery inne grupy. Wyróżnia się motywy strategiczny, altruistyczny, polityczny oraz użyteczności dla zarządzania (*managerial utility*) [Campbell 2002]. W pierwszym przypadku CSR jest elementem strategii i sposobem na osiągnięcie strategicznych celów przedsiębiorstwa związanych z wypracowaniem wysokich zysków. W tym ujęciu działania społeczne postrzegane są jako wspomagające w stosunku do innych aktywności przedsiębiorstwa, których pośrednim lub bezpośrednim celem jest zwiększanie przychodów. Wpisuje się w nie realizowanie celów społecznych na rzecz interesariuszy z obszarów strategicznych.

Motywacje altruistyczne mają podłoże w misji przedsiębiorstwa i w dominującym w nim przekonaniu, że pomnażanie dobrobytu społecznego jest obowiązkiem danej organizacji. Jednocześnie menedżerowie firmy nie oczekują niczego w zamian.

Aspekt polityczny motywacji oznacza połączenie motywacji strategicznej i altruistycznej, gdyż scala chęć pomnażania zysków z zaangażowaniem społecznym na rzecz wspólnego dobra. W praktyce oznacza to, że przedsiębiorstwo wykorzystuje działalność społeczną do budowania pozytywnego wizerunku i dobrego klimatu współpracy z instytucjami publicznymi.

Użyteczność dla zarządzania to motywacja bezpośrednio związana z menedżerami, którzy chcą wykorzystać swoją pozycję w firmie do tego, by osiągnąć cele społeczne, zrealizować kampanie czy inicjatywy użyteczne z punktu widzenia zarządzania firmą. Przykładem takiej aktywności może być wolontariat pracowniczy, który poza celami społecznymi zewnętrznymi pomaga osiągać cele pozytywne dla przedsiębiorstwa, np.

poprzez zwiększenie zaangażowania pracowników, lepszą ich integrację czy tworzenie przyjaźniejszego klimatu w organizacji [Kotler i Lee 2005].

Działalność społeczna będąca częścią strategii zarządzania i promocji przedsiębiorstwa nabiera nieraz tak wysokiego znaczenia, że jest włączana w misję definiowaną przez dane przedsiębiorstwo. Staje się w ten sposób formą deklaracji chęci realizowania działań zgodnie z zasadami życia społecznego i jednoczesnego dbania o minimalizację ryzyka zachowań nieetycznych. Często w misji wspomina się o innych grupach społeczeństwa, które niekoniecznie można objąć pojęciem interesariuszy. Oznacza to, że przedsiębiorstwo deklaruje chęć podejmowania inicjatyw mających cele szersze niż jedynie finansowe, związane z pomnażaniem zysku. Prospołeczną wrażliwość odzwierciedlają również zazwyczaj wartości przyświecające firmie [Rudnicka 2012].

Z perspektywy strategii CSR może przynosić przedsiębiorstwu różnorodne korzyści uwidaczniające się w jego bieżącej działalności, istotne w zarządzaniu relacjami z interesariuszami i ważne dla jego przyszłej działalności. Poszczególne perspektywy zostały zaprezentowane w tabeli 2.

| MISJA – WIZJA – WARTOŚCI | | | | |
|---|--|---|--|---|
| Strategiczna działalność społeczna | | | | |
| Bieżąca działalność przedsiębiorstwa | | Zarządzanie relacjami z interesariuszami | | Przyszła działalność przedsiębiorstwa |
| <ul style="list-style-type: none"> — przewaga konkurencyjna — przywództwo — zarządzanie strategicznymi zasobami przedsiębiorstwa — generowanie zysków | | <ul style="list-style-type: none"> — równoważenie oczekiwań i potrzeb — minimalizowanie ryzyka społecznego, środowiskowego i ekonomicznego — reputacja | | <ul style="list-style-type: none"> — nowe rynki i produkty — utrzymywanie przewagi konkurencyjnej zgodnie z zasadami sustainability — rozwój wrażliwości środowiskowej |

Tabela 2. Ujęcie działalności społecznej w strategii przedsiębiorstwa.

Źródło: Rudnicka 2012.

Choć menedżerowie znają często racjonalne przesłanki do tego, by włączyć do działalności firmy kwestie społeczne, ponieważ przemawiają do nich argumenty przywołane w powyższej tabeli, do wprowadzenia działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu potrzebują silniejszego, bezpośrednio oddziałującego na firmę motywatora –

sytuacji, która niejako wymusza na nich podjęcie inicjatywy. Dlaczego menedżerowie zarządzający przedsiębiorstwami decydują się zatem na wdrażanie CSR do strategii zarządzania i promocji? Co daje im zazwyczaj bezpośredni asumpt do podjęcia konkretnych społecznych działań? W literaturze przedmiotu wskazuje się cztery sytuacje, które przyczyniają się do urzeczywistnienia CSR w faktycznych działaniach:

- jest to sposób na rozwiązanie problemu, z którym przedsiębiorstwo się mierzy, a z którym nie umie poradzić sobie w żaden inny sposób przy zastosowaniu typowych praktyk biznesowych; ukierunkowanie zainteresowania na kwestie społeczne często przynosi oczekiwany rezultat, ponieważ to one leżą u źródeł problemu;
- firma wprowadza na rynek serię produktów ekologicznych i jednocześnie zaistnienie w świadomości interesariuszy jako przedsiębiorstwo zaangażowane społecznie jest korzystne i oczekiwane przez konsumentów;
- na przedsiębiorstwo wywierana jest już od dłuższego czasu presja społeczna i przedłużający się brak odpowiedzi na oczekiwania społeczne może przynieść mu negatywne konsekwencje;
- przedsiębiorstwo chce silniej wpływać na gospodarkę i społeczeństwo przez działalność społeczną [Milliman 2008].

M. E. Porter i M. R. Kramer wyodrębniają trzy inne kwestie decydujące o włączeniu CSR do strategii przedsiębiorstwa:

- kwestie ogólnospołeczne (*generic social issues*) – kwestie istniejące poza wpływem i decyzjami przedsiębiorstwa, których jego działania nie rozwiążą ani nie przyniosą im przewagi konkurencyjnej;
- kwestie społeczne związane z kształtowaniem łańcucha wartości (*value chain social impacts*) – sytuacja, w której podjęcie działalności biznesowej wpływa na rozwiązanie problemu społecznego;
- społeczny wymiar otoczenia konkurencyjnego (*social dimensions of competitive contest*) – obejmuje takie elementy środowiska zewnętrznego, które oddziałują na konkurencyjność przedsiębiorstwa [Porter i Kramer 2006].

Po przedstawieniu powyższych aspektów wpływających na podjęcie decyzji o realizacji idei CSR w firmie można powiedzieć, że istnieją dwa główne obszary odpowiedzialności społecznej: reaktywny i strategiczny. Pierwszy z nich oznacza sytuację, w której podmiot angażuje się w kwestie społeczne, jednocześnie odpowiadając na

istniejące lub dające się przewidzieć negatywne skutki swojej działalności. Reagowanie i naprawianie istniejących problemów przedsiębiorstwa o tle społecznym może w przyszłości spowodować, że przedsiębiorstwo podejmie długookresowe zaangażowanie w istotne dla niego kwestie.

Obszar strategiczny oznacza te przypadki, kiedy przedsiębiorstwo wykracza poza ramy działań społecznych w celu wypracowania korzyści zarówno dla organizacji, jak również dla społeczeństwa [Porter i Kramer 2006].

Tym, co wpływa na włączanie CSR do strategii przedsiębiorstwa, jest również coraz powszechniejsza praktyka tworzenia i publikowania raportów o działalności społecznej firm udostępnianych online. Na ich podstawie interesariusze mogą kształtować swoją opinię na temat danego przedsiębiorstwa i zestawiać ją z działaniami podejmowanymi przez bezpośrednią konkurencję. Na podstawie raportów przedsiębiorstwa są (lub nie) włączane do Rankingu Odpowiedzialnych Firm. Możliwość pochwalenia się wysoką pozycją czy zaistnienie w nich wpływa na budowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa oraz na jego funkcjonowanie, możliwości rozwoju czy szanse inwestycyjne. Podmioty społeczne zaangażowane są obecnie o wiele bardziej atrakcyjnymi partnerami biznesowymi. Większość wielkich przedsiębiorstw nie może pozwolić sobie na to, by działań społecznych nie prowadzić, gdyż stawia je to w złym świetle, zwłaszcza w zestawieniu z konkurencją, która takie działania realizuje¹⁷.

Wszystkie przywołane argumenty przemawiają za tym, że warto społeczną odpowiedzialnością biznesu zainteresować się w kontekście strategicznej działalności przedsiębiorstwa i włączyć ją do podstawowej działalności firmy, gdyż może przyczynić się do jej lepszego funkcjonowania obecnie i w przyszłości.

2.2. Destymulanty rozwoju CSR na świecie

Każda idea, zwłaszcza w fazie klarowania się jej zasad i ram, napotyka na sprzeciw pewnych grup, które przytaczają argumenty ukierunkowane na jej obalenie. Nie inaczej dzieje się w przypadku koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, która oprócz licznych popleczników i entuzjastów ma równie wielu przeciwników. To ich niechęć i sceptycyzm wpływają na spowalnianie rozwoju CSR. Tym bowiem co decyduje o tym, że nie we wszystkich organizacjach podejmowane są działania społeczne, są poglądy i przekonania kadr nimi zarządzających. Na przeszkodzie nie stoją żadne obiektywne

¹⁷ O rankingach społecznych więcej w rozdziale 4, opartym na analizie raportów przedsiębiorstw działających na polskim rynku.

ograniczenia, lecz jedynie subiektywne odczucia ukształtowane przez utarte myślenie kluczące wokół kilku standardowo przytaczanych argumentów.

Praktycy biznesu powołują się przede wszystkim na słowa Milтона Friedmana i podkreślają, że kwestiami społecznymi nie powinny zajmować się przedsiębiorstwa, lecz specjalnie powołane do tego instytucje publiczne. Głównym celem biznesu jest bowiem nie troska o dobro społeczeństwa, lecz jedynie generowanie zysków. A te będą mniejsze, jeśli firmy będą inwestować środki w kosztochłonne kampanie społeczne.

Równie często waga działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu jest bagatelizowana i lekceważona jako kolejna forma public relations lub jako cyniczna i nieszczerza gra, w której nie dąży się do osiągnięcia celów społecznych, lecz jedynie do poprawy wizerunku przedsiębiorstwa.

Wreszcie argumentem, który łączy się z pierwszym, jest to, że przedsiębiorstwa były i są powoływane w innym celu – ekonomicznym – i nie wykształciły odpowiednich kompetencji do tego, by rozwiązywać problemy społeczne i etyczne. Rozwiązywaniem takich powinny zajmować się organy państwowe lub organizacje charytatywne.

W dalszej części niniejszego rozdziału powyższe przeświadczenia hamujące rozwój CSR zostaną przedstawione w bardziej szczegółowy sposób przy jednoczesnym uwzględnieniu kontrargumentów w odpowiedzi na nie przedstawianych przez zwolenników idei.

2.2.1. Postrzeganie zysku jako jedyne celu istnienia przedsiębiorstwa

Jedną z najczęściej wyrażanych obiekcji wobec społecznej odpowiedzialności biznesu jest, że generuje niepotrzebne koszty. Ta myśl łączy się z inną, równie powszechną wśród przeciwników koncepcji: firma powinna skupić się wyłącznie na kreowaniu zysków. Przynoszenie jak najwyższych korzyści ekonomicznych jest jej głównym celem, nie zaś włączanie się w rozwiązywanie problemów społecznych i mnożenie dodatkowych kosztów działalności, jakich przysporzyłoby jej zaangażowanie społeczne.

Głównym oponentem idei CSR był Milton Friedman, który w kontekście oceny społecznej odpowiedzialności biznesu wygłosił słynne zdanie *The business of business is business* (Celem biznesu jest osiągnięcie zysków). Uważał on, że „odpowiedzialność

społeczna spoczywa wyłącznie na jednostkach, zaś odpowiedzialność firm ogranicza się do zapewnienia zysku udziałowcom” [Friedman 1970]. Podważał zdanie osób, które uważały, że obowiązkiem przedsiębiorstwa działającego na wolnym rynku jest nie tylko osiągnięcie zysku, ale również zajmowanie się kwestiami społecznymi. Krytykował istnienie świadomości społecznej w firmach, rozumianej jako zapewnianie miejsc pracy, eliminowanie dyskryminacji, zmniejszanie zanieczyszczenia środowiska i „wszystkich innych modnych fraz, których nadużywają współcześni reformatorzy” [Friedman 1970]. Nie przebiegając w słowach, dodał: „Przedsiębiorcy, którzy mówią w ten sposób, są niemądrymi kukiełkami w rękach intelektualistów i socjalistów, którzy od kilku dekad podkopują podstawy wolnego społeczeństwa” [Friedman 1970]. Przekonywał dalej, że jedyną odpowiedzialnością społeczną, o jakiej można mówić, jest odpowiedzialność pojedynczego człowieka – wobec rodziny, kościoła, pracodawcy, społeczeństwa. Obowiązków przedsiębiorstwa nie należy rozpatrywać w tych samych kategoriach z tego prostego powodu, że nie jest ono indywiduum, a organizacją – i to organizacją powołaną do życia z określonych powodów niemających nic wspólnego z odpowiedzialnością społeczną. Również jednostka odpowiedzialna społecznie w sposób opisany przez Friedmana nie może brać na siebie odpowiedzialności społecznej w momencie, gdy funkcjonuje jako menedżer zarządzający przedsiębiorstwem. Według noblisty, ponoszenie takiej odpowiedzialności byłoby nieodpowiedzialne wobec firmy, w której jest zatrudniony i wobec jej pracowników. Przytacza przykład, w którym dowodzi, że działaniem zgodnym z duchem CSR byłoby niepodnoszenie ceny produktu w sytuacji, gdy rynek zagrożony jest inflacją, mimo że wyższa cena leży w dobrze pojętym interesie przedsiębiorstwa. Również myślenie o zmniejszaniu zanieczyszczenia środowiska uważał za działanie na szkodę firmy, jeśli miałyby pochłonąć zbyt wiele środków.

Z M. Friedmanem polemizował m.in. Peter F. Drucker: „Próżne jest dowodzenie amerykańskiego ekonomisty i laureata Nagrody Nobla, Milтона Friedmana (...), że biznes odpowiada jedynie za ekonomię swego działania. Ekonomia działania jest pierwszą odpowiedzialnością biznesu. Biznes nieprzynoszący zysku, przynajmniej równego wartości zainwestowanego weń kapitału, jest społecznie nieodpowiedzialny. Marnuje zasoby społeczne. Ekonomia wykonywania działań jest podstawą, bez niej biznes nie może podjąć żadnej innej odpowiedzialności, nie może być dobrym pracodawcą, dobrym obywatelem, dobrym sąsiadem” [Drucker 1999]. Swą myśl rozwijał przy innej okazji w następujący sposób: „Ekonomia działań nie jest jedyną sferą odpowiedzialności przedsiębiorstwa (...).

Każda organizacja musi przyjąć odpowiedzialność za wpływ, jaki wywiera na swych pracowników, na otoczenie, klientów i każdy podmiot, z jakim ma kontakt. To odpowiedzialność społeczna” [Drucker i Maciariello 2011].

Przytoczone tu fragmenty wypowiedzi M. Friedmana wydają się silnie zdezaktualizowane – od ich ogłoszenia upłynęło ponad 40 lat. W tym czasie światopogląd większości ekonomistów uległ zmianie i niewielu z nich poważiłoby się na głoszenie tak radykalnych poglądów dotyczących CSR (zwłaszcza w kontekście przytoczonych przez Friedmana przykładów). Mimo to wielu przedsiębiorców nadal uważa, że ich jedynym celem jest wypracowanie zysku i zajmowanie się kwestiami społecznymi nie leży ani w ich obowiązku, ani w ich interesie. Te postawy zmieniają się jednak stopniowo – zwłaszcza w międzynarodowych korporacjach niespecjalnie można pozwolić sobie na głoszenie tak sformułowanych poglądów. Wykazywanie się takim kapitalistycznym, egoistycznym nastawieniem byłoby szkodliwe dla wizerunku przedsiębiorstwa. Jeśli wielkie przedsiębiorstwo szuka argumentów za tym, by nie wprowadzać społecznej odpowiedzialności biznesu do swojej działalności, powołuje się na bardziej przyziemny fakt – kosztowność działań CSR i niemożność podjęcia się zaangażowania społecznego ze względu na zbyt wielkie obciążenia finansowe, na które w danym momencie przedsiębiorstwo nie może sobie pozwolić.

2.2.2. Kosztowność – znaczący hamulec rozwoju CSR

Myśl M. Friedmana rozwijano w kolejnych artykułach w sposób mniej doktrynalny, a bardziej przyziemny poprzez podnoszenie kwestii kosztów i obciążeń firmy. W literaturze przedmiotu jednym z najczęściej przywoływanych kontrargumentów wobec CSR jest to, że wiąże się z ponoszeniem kosztów i zbyt wysokimi obciążeniami dla przedsiębiorstwa. Środki przeznaczane na realizację kampanii społecznych można by zainwestować w inny sposób, który w o wiele bardziej widoczny sposób znalazłby efekt w zwiększonej sprzedaży czy zwiększonej wydajności.

Według przeciwników CSR inwestowanie środków w potrzeby społeczne zamiast w usprawnienie ekonomicznego funkcjonowania organizacji może się przyczynić do obniżenia efektywności i być źródłem innych negatywnych skutków [Rybak 2004]. Zwolennicy idei odpowiadają na ten argument, przekonując, że czasem trzeba ponosić tego typu koszty.

Pozytywne skutki ich poniesienia widoczne będą w długim okresie w formie poprawy wizerunku organizacji, wyższego poziomu zadowolenia klienta, wzrostu poziomu z satysfakcji z wykonywanej pracy wśród pracowników, konkretnych oszczędności lub we wzroście poziomu sprzedaży [Rudnicka 2012].

Koszt związany z wprowadzeniem CSR w firmie – czy to poprzez prowadzenie kampanii społecznych, czy też poprzez realizację postulatów społecznych związanych z ochroną środowiska – jest jedną z najbardziej znaczących destymulant rozwoju społecznej odpowiedzialności.

2.2.3. CSR jako kolejne narzędzie wizerunkowe

Jako kontrargument przeciwko temu, że społeczna odpowiedzialność biznesu to jedynie kolejny zbędny koszt, jaki musiałoby ponosić przedsiębiorstwo, przywołuje się często to, że w długim okresie CSR przyczyni się do osiągnięcia pozytywnych efektów, np. do poprawy wizerunku. Jednak przeciwnicy idei w tym kontrargumencie znajdują sposób na podważenie stanowiska zwolenników CSR.

Ich zdaniem CSR to jedynie kolejne narzędzie wizerunkowe, a w ich oczach działania public relations najczęściej nie są zbyt istotne dla przedsiębiorstwa i jego wyników finansowych. Zarówno działania PR, jak również CSR bagatelizują w podobny sposób, oceniając, że są to zbędne zabiegi, których efektywności nie można zmierzyć ani udowodnić w żaden inny sposób. Ponadto wielu adwersarzy zarzucało akcjom społecznym to, że tak naprawdę za szczytnymi przesłankami kryje się jedynie cyniczna, nieszczerza gra, w której nie chodzi o dobro społeczeństwa, lecz osiągnięcie celów wizerunkowych przedsiębiorstwa. Takie myślenie wynikało niejednokrotnie z faktu, że wiele firm chcących poprawić swój wizerunek często realizowało jednorazowe projekty obliczone na efekt marketingowy, niemający nic wspólnego ze społeczną odpowiedzialnością. Tego typu akcje zafałszowały prawidłowe postrzeganie CSR i PR. Inną sprawą jest też to, że w firmach zazwyczaj CSR i PR zajmuje się jedna osoba lub jeden dział. Zdarza się również dość często, że działaniami tymi kieruje zewnętrzna agencja promocyjna. Wszystko to prowadzi do nieprawidłowego interpretowania CSR jako części działań PR, podczas gdy powinny być one samodzielną działalnością, prowadzoną jedynie w konsultacji z działami marketingu

czy PR. Jednocześnie przyczynia się do umniejszania wartości społecznej odpowiedzialności w skali działalności całego przedsiębiorstwa.

Początkowo z takimi nieprzychylnymi postawami bardzo często spotykali się (kolejne mylące podobieństwo) specjaliści public relations. Ich dziedzina nie była poważana przez finansistów, niewidzących jasnych przesłanek do tego, by PR prowadzić. Z czasem jednak public relations zaczęto traktować poważnie. Coraz szersze grono właścicieli i zarządzających przedsiębiorstwami spostrzegало, że ograniczanie się wyłącznie do działań sprzedażowych i marketingowych nie przynosi zadowalających efektów na zmieniającym się dynamicznie rynku, a rozszerzenie ich o PR zmienia nieraz perspektywę i ocenę klientów i innych interesariuszy.

Wydaje się, że podobny mechanizm zachodzi w przypadku postrzegania społecznej odpowiedzialności biznesu. Początkowo traktowana przez większość przedsiębiorców po macoszemu, ograniczana w ich rozumieniu jedynie do działań filantropijnych, zaczęła nabierać znaczenia, gdy zaczęto postrzegać CSR w szerszym wymiarze: nie tylko jako działania charytatywne, ale również jako akcje społeczne zgodne z postulatami ogłoszonymi przez międzynarodowe instytucje czy odpowiedzi na potrzeby społeczne interesariuszy. Trudno zaprzeczyć, że działania społeczne nie mają wydźwięku wizerunkowego i jednym z celów ich prowadzenia nie jest poprawa image'u. Jest to jeden z celów ich prowadzenia. Ale nie jest to już cel, który można bagatelizować czy ignorować przy formułowaniu strategii zarządzania i promocji przedsiębiorstwa.

Reasumując, to, że początkowo społeczna odpowiedzialność biznesu była postrzegana (i w wielu miejscach nadal jest tak postrzegana) jako działanie PR, przełożyło się na wolniejszy stopień włączania jej do modelu zarządzania przedsiębiorstwem. Uważano, że jest jedynie jeszcze jednym narzędziem wizerunkowym, i to dość kosztownym, wobec czego niewielu menedżerów miało do niej przekonanie. To wiąże się z kolejną destymulantą, za którą można uznać inne przeświadczenie menedżerów.

2.2.4. Przekonanie o braku kompetencji etycznych przedsiębiorstw

„Przedsiębiorstwo jest jak maszyna, której zadaniem jest osiągnięcie wytyczonych wcześniej celów. Ludzie w organizacji nie powinni kierować się osobistymi wartościami moralnymi, lecz realizować cele służące organizacji”, jak napisał R. W. Griffin [Griffin 2014].

Kolejnym czynnikiem spowalniającym rozwój CSR było dominujące u wielu zarządzających przedsiębiorstwami przeświadczenie o tym, że firmy nie zostały powołane do rozwiązywania problemów społecznych. Wielu spośród nich uważało, że ingerencja w sferę niezwiązaną bezpośrednio z funkcjonowaniem przedsiębiorstw może rodzić jedynie dodatkowe dylematy etyczne lub możliwość konfliktu interesów. Każda decyzja podjęta przez menedżera będzie tak naprawdę subiektywna i nie wiadomo z jakim skutkiem przełoży się na działanie firmy. Przedsiębiorstwa nie mają doświadczeń ani wystarczających kompetencji do tego, by kierować programami społecznymi – dlatego zarządzający firmami powinni skupić się na głównym celu, jakim jest dla nich osiągnięcie zysków, a rozwiązywaniem problemów społecznych – specjalnie powołane do tego i od dawna funkcjonujące w społeczeństwie podmioty.

Zwolennicy koncepcji CSR przekonują, że przedsiębiorstwa mają wystarczającą wiedzę, kompetencje i zasoby do tego, by podejmować działania społeczne. Wskazują, że firmy niekoniecznie muszą samodzielnie realizować zaplanowane działania – mogą je przenieść do powstających fundacji korporacyjnych czy podjąć współpracę z organizacjami pozarządowymi czy innymi firmami, które będą w stosunku do nich komplementarne pod względem posiadanych kompetencji czy zasobów.

Niepewność posiadanych przez organizację kompetencji i niechęć do rozwijania się w kierunku dotąd nieeksplorowanym były i są czynnikami spowalniającymi rozwój idei CSR w praktyce i codzienności wielu przedsiębiorstw. Do zmiany perspektywy i postępowania wielu zarządzających firmami przekonuje się, obserwując działania konkurencji. Jest to dla nich argument za tym, by podjąć działania społeczne, ale również dowód na to, że firmy posiadają wystarczające kompetencje do realizacji tego typu zadań.

2.3. Podsumowanie

Żadne działanie prowadzone przez uczestników społeczeństwa w jego ramach nie jest – wręcz nie może być – oderwane od społeczeństwa. Wszystkie występujące w jego obrębie zjawiska wpływają na siebie nawzajem, wzmacniając się lub znosząc, w zależności od panujących w danym momencie warunków politycznych, gospodarczych czy nawet środowiskowych. Zastanawiając się nad działaniami realizowanymi w globalnym społeczeństwie, można mówić o ogromnym, niemal niedającym się objąć wyobraźnią

systemie naczyń połączonych. Można również odnieść się do dziedziny wiedzy, w ramach której się poruszamy – do ekonomii – i do funkcjonującego w jej ramach systemu derywatów, rozumianych jako instrumenty finansowe, których efektywność zależy od wyników innych instrumentów finansowych. Myślenie o derywatach, tak jak i o zjawiskach społecznych, to swoiste branie w nawias coraz to kolejnych zjawisk i pojęć, które w sobie zawierają inne zjawiska i pojęcia, które z kolei zawierają inne zjawiska i pojęcia itd., niemal do nieskończoności.

Gdy w świetle tej myśli spojrzeć na zjawisko społecznej odpowiedzialności biznesu i rozwoju zrównoważonego, bezspornym wydaje się, że żadne z nich nie zaistniałoby, gdyby nie specyficzna sytuacja społeczna i geopolityczna, do której w pewnym momencie ewoluował świat. Rozwój CSR nie byłby możliwy (a przynajmniej nie w takim kształcie, jaki znamy), gdyby nie m.in. takie konsekwencje II wojny światowej i kolejnych konfliktów zbrojnych jak wyodrębnienie się grup pacyfistycznych i ukształtowanie się kontrkultury kontestującej wartości kultury zachodniej. To pojawienie się tych grup społecznych stało się przyczynkiem do formułowania się społeczeństwa obywatelskiego, a patrząc jeszcze dalej w przyszłość, aż do czasów nam współczesnych – do pojawienia się grup prosumentów, wymagających znacznie więcej od przedsiębiorstw, niż oczekiwali kiedykolwiek wcześniej jacykolwiek konsumenci.

Te zmieniające się nastroje społeczne stworzyły sprzyjający klimat do zrodzenia się idei zrównoważonego rozwoju. Koncepcja ta zainspirowała decydentów z międzynarodowych instytucji politycznych, którzy zaczęli postulować jej wprowadzenie do działań zrzeszonych z nimi państw i do strategii przedsiębiorstw funkcjonujących na ich obszarze. Na fali ich orzeczeń i postanowień powstał m.in. model Tripple Bottom Line, który można określić jako wskazówkę, swego rodzaju kompas pokazujący, na jakiej problematyce należy się skupić, realizując jakiegokolwiek działania – czy to na poziomie instytucji międzynarodowych, czy to w skali mikroekonomii i decyzji poszczególnych przedsiębiorców.

Jednocześnie zmiana nastawienia konsumentów do kwestii społecznych i ekologicznych, jaka została zapoczątkowana w XX wieku, zwłaszcza w latach 60. i później, wymusiła na przedsiębiorcach przemodelowanie sposobu funkcjonowania biznesu w społeczeństwie. Początkowo były to pozornie nieznaczące modyfikacje działań, ograniczające się do wspierania akcji charytatywnych, stopniowo jednak obejmowały coraz szerszy zakres przedsięwzięć. Ostatecznie wzrastające zaangażowanie w kwestie społeczne przedsiębiorstw przyjęło formy samodzielnie prowadzonych kampanii i włączenie idei

zrównoważonego rozwoju do strategii przedsiębiorstw poprzez inkluzję koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Na tym etapie doceniono również korzyści, z jakimi wiąże się wprowadzenie polityki CSR do przedsiębiorstw, takie jak: kształtowanie wizerunku oraz reputacji, budowanie zaufania społecznego oraz włączanie etyki biznesu jako kluczowej wartości przedsiębiorstw. W czasach, gdy coraz większa grupa konsumentów może być określana mianem prosumentów, te wymienione wartości zyskują na znaczeniu.

Prawdopodobnie właśnie to zadecydowało o tym, że z kolei takie czynniki hamujące rozwój CSR jak przedstawione w niniejszym rozdziale, czyli: postrzeganie społecznej odpowiedzialności biznesu jako działania kosztochłonnego i zbytecznego, bo nieprzekładającego się w prosty sposób na zyskowność, czy rozumienie jej jako kolejnego narzędzia wizerunkowego, na dodatek wymagającego posiadania przez przedsiębiorstwa kompetencji etycznych, zdewaluowały się i straciły na sile jako argumenty przywoływane przez sceptyków i oponentów koncepcji CSR.

Wydaje się, że we współczesnych czasach, po latach postmodernistycznego rozproszenia wartości i dewaluowania się wszystkiego, co związane z tradycją, rodzinnymi i społecznymi więziami, następuje powrót do „starych” i sprawdzonych wartości – tych, które wynikają z budowania indywidualnej tożsamości w kontekście siatki społecznej oraz poczucia łączności z resztą społeczeństwa w węższym ujęciu (rodzina, przyjaciele) i szerszym ujęciu (społeczeństwo sąsiedzkie, obywatelskie, państwowe, wreszcie globalne). Na przestrzeni paru ostatnich dziesięcioleci społeczeństwo odchodziło od tych wartości, które wcześniej wydawały się stałe i niezmiennie. W minionej dekadzie w tym odchodzeniu od tradycyjnych wartości społecznych skutecznie pomagały Internet i nowe technologie – narzędzia wspierające życie indywidualne, skupione na własnych celach i osiągnięciach, ułatwiające życie w oderwaniu od własnych korzeni, często w trybie nomadyzmu. Wydaje się, że ta przeważająca chęć odrywania się od społeczeństwa i całkowitego indywidualizowania własnych losów powoli zmiercha. Na skutek odradzających się potrzeb wewnętrznych i coraz bardziej niepewnej sytuacji międzynarodowej może dochodzić do nasilania się chęci budowania silniejszych więzi społecznych. I idea zrównoważonego rozwoju, i koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu wydają się częściowo wpisywać w tę globalną tendencję do zwracania się do wewnątrz, do bliskich, do tradycji i do integrowania się w ramach danych społeczeństw. Związane z tymi zjawiskami wartości zdają się współgrać z wartościami związanymi z CSR.

Jakakolwiek przyszłość czeka społeczną odpowiedzialność biznesu, obserwacja praktyki biznesowej pozwala na wysnucie już teraz wniosku, że stymulanty ostatecznie przeważyły i okazały się silniejszymi argumentami dla zarządzających przedsiębiorstwami, ponieważ idea CSR nie tylko nie przestała istnieć, lecz, wręcz przeciwnie, ulegała stopniowo coraz większej popularyzacji – nie tylko w jej kolebce, Stanach Zjednoczonych, ale również w innych krajach kultury zachodniej, w tym również w Polsce. Na rynku polskim społeczna odpowiedzialność biznesu musiała sprostać wymaganiom i uwagom polskich przedsiębiorców, a idea musiała, przynajmniej początkowo, zostać dopasowana do realiów panujących w polskiej gospodarce XX i XXI wieku. Specyfika stymulant i destymulant rozwoju CSR w Polsce została omówiona w kolejnym rozdziale.

Rozdział III

Determinanty rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce

*„Całe nasze życie to działanie i pasja.
Unikając zaangażowania w działania i pasję naszych czasów,
ryzykujemy, że w ogóle nie zaznamy życia”.*

Herodot [Herodot 2008]

Od momentu rozpoczęcia transformacji ustrojowej w 1989 roku polski rynek przestał być zamknięty na wpływy i idee funkcjonujące w krajach Europy Zachodniej i w Stanach Zjednoczonych, z którymi Polska weszła w szeroko rozumianą współpracę polityczną, gospodarczą i społeczną. Aby stać się równoprawnym partnerem w rozmowach z przedstawicielami tych państw, a później, aby spełnić wymagania stawiane przez Unię Europejską krajom członkowskim, Polska musiała niezwykle szybko zaadaptować się do nowych warunków, aby w przyszłości dorównać krajom zachodnim pod względem poziomu rozwoju gospodarczego. Wiązało się to z wcieleniem w życie idei wolnego rynku, stworzeniem społeczeństwa obywatelskiego i demokratyzacją. To, co powinno być długotrwałym procesem, w Polsce osiągnięto w ciągu kilku lat. Efektem tych dynamicznych przemian było szybkie przystosowanie się polskiego rynku do nowych warunków jego funkcjonowania¹⁸.

Jednocześnie zachodzące w Polsce procesy i przemiany dały podstawę do tego, by we wczesnych latach 90. XX wieku polski rynek stał się atrakcyjny dla zagranicznych inwestorów. Zaczęły pojawiać się filie zagranicznych przedsiębiorstw. Do Polski zaczęto przenosić produkcję ze względu na tanią siłę roboczą i inne relatywnie niedrogie czynniki produkcji. Ze struktur międzynarodowych korporacji wydzielano i oddelegowano też do polskich firm podwykonawczych wiele działań, które są częścią działalności każdego przedsiębiorstwa – takie jak na przykład prowadzenie księgowości.

Zasady funkcjonowania firm z zagranicznym kapitałem rzutowały na to, jaką formę przybrała dopiero tworząca się w Polsce nowoczesna przedsiębiorczość. W ich tworzeniu, formułowaniu strategii firm, ich misji i strategii wzorowano się na przykładach firm

¹⁸ O tym, jak należy rozumieć pojęcie transformacji ustrojowej więcej w: Deszczyński, P., 2009, *Konceptualizacja pojęcia transformacji*, w: Pająk, K. (red.), *Gospodarka rynkowa w Polsce – 20 lat transformacji*, ZN nr 130 Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

konkurencyjnych, czyli w ogromnej mierze firm o kapitale zagranicznym, działających zgodnie z zachodnimi standardami. To w prosty sposób doprowadziło do tego, że w działalności firm na polskim rynku upowszechniły się koncepcje prowadzenia biznesu realizowane na rynkach zachodnioeuropejskich czy amerykańskich. Jednym z ich przejawów było to, że w rzeczywistości polskich przedsiębiorstw rozpoczęto działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu.

Ich wprowadzenie nie obyło się jednak bez przeszkód związanych z istnieniem specyficznych dla Polski uwarunkowań. Poza wymienionymi w poprzednim rozdziale czynnikami i ideami mającymi wpływ na rozwój CSR, w Polsce wystąpiły również inne stymulanty i destymulanty, charakterystyczne dla polskiej rzeczywistości gospodarczej i społecznej, uwarunkowane historią gospodarczą ostatnich kilkudziesięciu lat.

Również w związku z tym, że na grunt polski ideę społecznej odpowiedzialności biznesu wprowadzano już jako myśl w miarę ukształtowaną doświadczeniami krajów zachodnioeuropejskich i Stanów Zjednoczonych, wpływało na sposób, jaki od początku działania CSR realizowano w Polsce. Istotny dla polskiego rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu był także fakt wprowadzania jej w praktykę polskiej przedsiębiorczości w momencie, kiedy na całym świecie zdynamizowaniu uległy procesy globalizacyjne i zachodziły kluczowe zmiany technologiczne – przez które należy rozumieć zdecydowane przyspieszenie w rozwoju technicznym, ale również pojawienie się i spopularyzowanie Internetu, który nieodwracalnie zmienił sposób komunikowania i szybkość przepływu informacji.

W dalszej części rozdziału trzeciego zostaną przedstawione specyficzne warunki wprowadzania idei społecznej odpowiedzialności do praktyki polskich przedsiębiorstw. Zostaną w nim omówione aspekty stymulujące ów rozwój, jak również spowalniające go.

3.1. Stymulanty rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu na polskim rynku

Jak zostało wspomniane na początku niniejszego rozdziału, poza czynnikami wpływającymi na rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności przedstawionymi w rozdziale drugim, na rynku polskim istotną rolę odegrały również inne czynniki, specyficzne dla Polski w danym momencie historycznym. Wśród stymulant zasadną wydaje się wskazanie relatywnie nieodległego w czasie wprowadzenia systemu wolnorynkowego w Polsce, nastawienia się polskich przedsiębiorców na generowanie zysków i przewagi konkurencyjnej na różnych poziomach prowadzonej działalności oraz zachodzących na całym świecie przemian

globalizacyjnych i komunikacyjnych związanych z rozwojem Internetu i sposobów komunikacji, jakie dzięki niemu stały się możliwe.

3.1.1. Transformacja wolnorynkowa

Począwszy od roku 1989, Polska weszła na drogę przemian ustrojowych i gospodarczych, które miały bezpośrednie przełożenie na funkcjonowanie kraju. Rozpoczął się proces przechodzenia od gospodarki centralnie planowanej do kapitalistycznej. Transformacja polegała na podjęciu szeregu działań, które w sferze rynkowej wiązały się przede wszystkim z uwolnieniem ceny, zwiększeniem swobód gospodarczych i włączeniem do życia gospodarczego prywatnych przedsiębiorstw, umożliwieniem inwestycji osobom prywatnym, spółkom i innym przedsiębiorstwom, prywatyzacją przedsiębiorstw państwowych, otwarciem giełdy papierów wartościowych oraz dopuszczeniem do rynku kapitału zagranicznego.

Zwłaszcza te działania związane z „uwalnianiem” przedsiębiorczości i otwarciem się na inwestycje kapitału zagranicznego znalazły swoje odzwierciedlenie w tym, jakim nastawieniem wobec społecznej odpowiedzialności biznesu cechowali się przedsiębiorcy w Polsce.

Początki transformacji ekonomicznej wiążą się, m. in. z wprowadzeniem ustaw o działalności gospodarczej oraz o działalności gospodarczej z udziałem podmiotów zagranicznych. Osoby zainteresowane założeniem własnej firmy miały ku temu szansę. Właściciele nowo powstałych biznesów musieli się wówczas wykazać kreatywnością i umiejętnością szybkiego przystosowywania się do dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Uwolniony rynek wymagał od nich również przyswojenia sobie reguł nim rządzących. W warunkach, kiedy wszystko było nowe i tworzone od podstaw, należało się wykazać energią, pomysłowością i siłą przebicia. Oswajanie się z regułami kierującymi wolnym rynkiem nie było w tym okresie dla potencjalnych i rozpoczynających swoją działalność przedsiębiorców naturalnym procesem rozłożonym na czas studiów i systematycznego wdrażania się w arkana wiedzy biznesowej – można raczej mówić o uczeniu się przez doświadczenie, nabywanie umiejętności metodą prób i błędów, poprzez realizowanie własnych pomysłów, ale również poprzez wdrażanie metod działań przenoszonych i adaptowanych na polskie potrzeby z przedsiębiorstw zachodnioeuropejskich i amerykańskich. Początków nowoczesnej polskiej przedsiębiorczości nie ułatwiały warunki panujące wówczas na rynku finansowym: wysoka

inflacja, wysokie oprocentowanie kredytów, twarda polityka finansowa, a także nowe przepisy prawne i podatkowe¹⁹.

Te trudne warunki początkowe przełożyły się jednak na wykształcenie u polskich przedsiębiorców istotnych cech, takich jak: elastyczność, umiejętność szybkiego przystosowywania się do zmian, zdolność do obserwowania i samodzielnego uczenia się, umiejętność wcielenia w życie mechanizmów wolnorynkowych znanych jedynie z przykładów opisanych w prasie i literaturze czy też zaobserwowanych na otwierającym się rynku. Ta specyficzna charakterystyka polskich przedsiębiorców znalazła odzwierciedlenie również w ich otwarciu się na wszelkiego rodzaju pomysły napływające z krajów europejskich i Ameryki Północnej i w chęci do przejmowania koncepcji i mechanizmów, które cieszyły się popularnością w krajach zachodnich. Dzięki elastyczności i podejmowaniu kolejnych prób w rozwijaniu biznesów wielu firmom założonym w okresie, jaki nastąpił bezpośrednio po transformacji wolnorynkowej, udało się przetrwać [Czaja i Żur 2002]. Jak podsumowano to w badaniach przeprowadzonych przez Ministerstwo Gospodarki w 1996 roku: „rozwój sektora prywatnego skupiony był [wówczas] głównie na dziedzinach, w których osiągnięcie dużej sprzedaży nie decyduje o efektywności działania i o stopie zwrotu, a preferowana jest pomysłowość i szybkość działania” [Ministerstwo Gospodarki 1998].

Reasumując, można zauważyć, że początkowe realia wolnorynkowe wykształciły w polskich przedsiębiorstwach zrozumienie, że istotne jest pozostawanie otwartymi na pomysły, jakie przychodzą z zewnątrz – z innych, bardziej rozwiniętych rynków. Myśl o adaptacji realizowanych na ich gruncie idei była dla nich od samego początku atrakcyjna i łatwa do przyjęcia. Łatwością do adaptacji idei zachodnioeuropejskich i amerykańskich można zatem tłumaczyć narastającą popularność, jaką zaczęła się wśród nich cieszyć koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, gdy tę rozpoczęto realizować w firmach zachodnich i ich filiach działających w Polsce²⁰.

3.1.2. Budowanie przewagi konkurencyjnej

Lata, jakie nastąpiły po 1996 roku, pozwoliły polskim przedsiębiorcom na umocnienie pozycji na rynku i poprawę systemu zarządzania. Był to czas akumulacji zysków i zmiany

¹⁹ Więcej o przedsiębiorczości w okresie transformacji ustrojowej: Gołata, K., 2009, *Bohaterowie polskiej transformacji '89-'09*, Wydawnictwo W.A.B., Warszawa.

²⁰ Wiązać to można również z sukcesem prowadzenia działań z zakresu komunikacji strategicznej wykorzystywanej przez menedżerów przedsiębiorstw międzynarodowych przy wchodzeniu na rynek polski i fuzjach z polskimi przedsiębiorstwami. Więcej na ten temat: Ławniczak, R., 2012, *Komunikowanie strategiczne w międzynarodowych fuzjach i przejęciach*, Wydawnictwo Naukowe Contact, Poznań.

strategii – przedsiębiorcy zaczęli wtedy dostrzegać konieczność wyróżnienia się na tle innych firm, rozumiejąc, że dopiero strategia dyferencjacji pozwoli im na wygenerowanie większych zysków niż dotychczas. Potrzeba ta była tym silniejsza, że wielu polskim firmom przestał wystarczać wówczas rynek lokalny. Wielu z nich zaczęło nosić się z zamiarem sprzedaży swoich produktów na innych rynkach. Do tego niezbędne jednak okazały się: zwiększenie możliwości produkcyjnych, dostęp do nowych kanałów dystrybucji, ale przede wszystkim dorównanie jakością produktów do tych oferowanych na zagranicznych rynkach – produkty przeznaczone na eksport w większości nie mogły być jedynie znacząco tańsze, by cieszyć się satysfakcjonującym popytem na innych rynkach. Dzięki staraniom polskich przedsiębiorców motywowanym właśnie chęcią zwiększenia zysków i konkurencyjności udało im się w latach 1998-2000 znacząco zwiększyć eksport [Starczewska – Krzysztozek 2009].

Chęć zysku jako główna motywacja przedsiębiorców do zakładania własnych firm i realizowania ich działalności była oczywiście powszechna nie tylko w latach 90. XX wieku, kiedy nowoczesna przedsiębiorczość dopiero tworzyła się w Polsce. To również przewodni motyw dla właścicieli firm rozpoczynających działalność obecnie, jak i tych, którzy są obecni na rynku od jego początków. Chęć osiągnięcia zysków, chęć powiększenia osiągniętych zysków – to kluczowe i całkowicie zrozumiałe nie tylko z ekonomicznego punktu widzenia motywacje przyświecające przedsiębiorcom. W polskim przypadku jednak kluczowe było uformułowanie się tych motywacji u zarania współczesnej przedsiębiorczości, jakie miało miejsce w latach, które nastąpiły bezpośrednio po transformacji ustrojowej i wolnorynkowej oraz w latach, w których wprowadzone wówczas zmiany petryfikowały się na rynku polskim. Chęć osiągnięcia zysków jako jedna z głównych motywacji dla zakładania własnej firmy została potwierdzona w badaniach. Przykładowo, motywy podejmowania działalności gospodarczej i tworzenia małych i średnich przedsiębiorstw w 2003 roku kształtowały się tak, jak zostało to przedstawione w tabeli 3.

| Motywy | Procent wskazań* |
|---|-------------------------|
| Samodzielność | 37,9 |
| Uzyskanie większych dochodów i poprawa statusu materialnego | 30,8 |
| Bezrobocie i perspektywa bezrobocia | 16,0 |
| Popyt na rynku lokalnym | 3,2 |

| | |
|---|-----|
| Tradycje rodzinne | 2,6 |
| Odpowiedź na hasło pierwszych władz niekomunistycznych „Bierzcie sprawy w swoje ręce” | 2,6 |
| Sytuacja polityczna | 1,3 |
| Chęć pracy w zawodzie | 1,3 |
| Chęć zatrudnienia siebie i rodziny | 1,3 |
| Możliwość zainwestowania kapitału | 1,3 |
| Wymóg dotychczasowego pracodawcy | 1,3 |
| Możliwość współpracy z firmą zagraniczną | 0,6 |

Tabela 3. Motywy podejmowania działalności gospodarczej w 2003 roku.

*Możliwość wielu wskazań.

Źródło: Łuczka 2007.

To wykształcone w latach potransformacyjnych umiejętności do poszukiwania wciąż nowych sposobów na udoskonalenie oferowanych przez siebie produktów, do zwiększenia osiąganych zysków i budowania przewagi konkurencyjnej również znajduje swoje odbicie w tym, że polscy przedsiębiorcy chętnie wykorzystują narzędzia i strategie realizowane w zagranicznych firmach. Kierując się chęcią pomnożenia zysków – tak w latach, które nastąpiły po transformacji wolnorynkowej, jak również w kolejnych dekadach – przyjmowali otwartą postawę wobec rozwiązań stosowanych na innych rynkach. Ta cecha również ułatwiła im zaakceptowanie i inkorporowanie nowych koncepcji w ramach realizowanych przez nich strategii zarządzania²¹. Dzięki temu polskie przedsiębiorstwa stosunkowo łatwo przyjęły i zaczęły realizować działania z zakresu public relations czy społecznej odpowiedzialności biznesu, gdy te stawały się coraz bardziej popularne w krajach zachodnich.

Przyczyniło się do tego również rozumienie jak istotne dla osiągnięcia większych zysków jest budowanie przewagi konkurencyjnej²². A o konkurencyjności polskich biznesów miało również decydować to, w jakim stopniu potrafią się one przystosować do

²¹ Więcej o zależnościach między innowacyjnością a budowaniem przewagi konkurencyjnej w polskiej gospodarce w ujęciu teoretycznym i praktycznym: Firlej, K., Żmija, D., 2014, *Transfer wiedzy i dyfuzja innowacji jako źródło konkurencyjności przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce*, Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

²² Więcej o budowaniu przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach poprzez tworzenie dla konsumentów wartości wyróżniających markę, np. związanych z etyką, w: Mruk, H., Stępień, B., 2013, *Tworzenie wartości dla klienta z perspektywy konsumentów i przedsiębiorców*, PWE, Warszawa.

warunków i oczekiwań panujących na większym rynku, do którego Polska się przyłączyła w 2004 roku – a mianowicie do rynku unijnego.

3.1.3. Akcesja do Unii Europejskiej

Wejście Polski do UE miało podwójny wpływ na rozwój idei społecznej odpowiedzialności biznesu w polskiej przedsiębiorczości. Po pierwsze, wiązało się z koniecznością budowania przewagi konkurencyjnej i realizacji strategii dyferencjacji. Po drugie, wynikało z przyjętych już w tym czasie w UE dokumentów definiujących, czym jest zrównoważony rozwój oraz jak należy rozumieć i realizować w swojej działalności ideę CSR.

Członkostwo w Unii Europejskiej otworzyło przed polskimi przedsiębiorstwami nowe możliwości rozwoju. W okresie poprzedzającym przystąpienie do UE w roku 2004 właściciele małych i średnich przedsiębiorstw podchodzili do akcesji zachowawczo – 27,8 proc. spodziewało się pozytywnych zmian, 32,2 proc. nastawiało się zarówno na zmiany na lepsze, jak i na gorsze. 7,5 proc. pesymistycznie oceniało przyszłość, prognozując negatywne zmiany, a aż 32,5 proc. nie wierzyło w jakiegokolwiek zmiany. Oczekiwanymi pozytywnymi zmianami z perspektywy polskich przedsiębiorców miały być: uzyskanie dostępu do funduszy unijnych, wzrost popytu na produkty polskie na rynku unijnym, poprawę dostępności kredytów, poprawę wyników finansowych, wzrost możliwości eksportowych, wzrost popytu na produkty polskie na rynku polskim. Negatywne zmiany miały wiązać się w ich ocenie ze wzrostem inflacji i wzrostem konkurencji [Starczewska – Krzysztozek 2009].

Zmiany pozytywne rzeczywiście wystąpiły, choć może nie do końca w takiej formie, w jakiej spodziewali się jej polscy przedsiębiorcy. Polskie firmy mogły starać się o większą pomoc ze środków unijnych, ale dostęp do nich był utrudniony – obwarowany uciążliwymi procedurami. Zwiększyła się również dostępność do zewnętrznych źródeł finansowania. Popyt na produkty polskie wzrósł zarówno na rynkach polskich, jak i unijnym. Przedsiębiorstwa zaczęły odnotowywać coraz lepsze wyniki finansowe.

Skutki negatywne przewidywane przez polskich przedsiębiorców również potwierdziły się w praktyce. Inflacja wzrosła, ale tylko w roku akcesji do UE, tj. w roku 2004. Z kolei wzrost konkurencji faktycznie nastąpił, ale z korzyścią dla polskich firm. Aby zwiększyć popyt na oferowane przez siebie produkty przedsiębiorcy zmuszeni byli zastosować również inne strategie niż wyłącznie cenową i zwiększały swoją przewagę konkurencyjną, pracując nad jakością produktów i usług oraz jakością obsługi klienta. Wiązało się to jednocześnie z innowacyjnością.

Opisane procesy pozostały nie bez znaczenia dla rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce. Konieczność zmiany strategii z cenowej na jakościową zmusiło przedsiębiorców do poszukiwania obszarów, w których muszą dorównać firmom europejskim, ale również takich, w których mogą się wyróżnić. Nawet firmy, których bezpośrednią konkurencją nie były przedsiębiorstwa unijne, starały się na nich wzorować i przenosić zaobserwowane w nich mechanizmy i strategie zarządzania na płaszczyznę własnych działań. Czas akcesji do UE to w przybliżeniu czas, kiedy w polskich przedsiębiorstwach coraz popularniejsze stają się działania public relations, ale również pojawiają się pierwsze formy inicjatyw CSR. Zgodnie z wynikami badań PKPP Lewiatan z września 2008 roku w tym okresie firmy dostrzegły znaczenie reputacji oraz innowacji dla budowania przewagi konkurencyjnej [Starczewska – Krzysztozek 2009]. Wdrażanie w praktyce działań wynikających ze zrozumienia, że inwestowanie w markę i innowacyjność przekłada się na budowanie pozycji konkurencyjnej, trwa do chwili obecnej i przyjmuje postać m.in. działań realizowanych w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu.

Wynika to również z innego rodzaju konsekwencji przystąpienia Polski do Unii Europejskiej. W momencie polskiej akcesji w krajach unijnych koncepcje zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu były już dobrze znane i umocowane wielorakimi dokumentami. Na poziomie instytucji Unii Europejskiej debata na temat CSR została zapoczątkowana w 1995 roku, kiedy to grupa europejskich przedsiębiorców z Jacquesem Dolorem, ówczesnym przewodniczącym Komisji Wspólnot Europejskich, przedstawiła manifest społeczny (*Manifesto of Enterprises*). W kolejnych latach instytucje unijne angażowały się w coraz więcej inicjatyw popularyzujących koncepcję CSR wśród europejskich przedsiębiorców. W chwili, gdy Polska stała się członkiem UE, na jej terenie od kilku lat znane były już uzgodnienia zawarte w następujących dokumentach i inicjatywach:

- apel Komisji Europejskiej wystosowany do liderów biznesu w Europie o podjęcie wyzwania dotyczącego odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw – wezwanie to ogłoszone zostało przy okazji przyjmowania strategii lizbońskiej w roku 2000; w odpowiedzi na apel europejscy przedsiębiorcy doprowadzili do powstania Europejskiej Kampanii 2005, zakładającej sformułowanie roli przedsiębiorców i partnerów do realizacji działań służących propagowaniu idei CSR;
- ogłoszenie *Zielonej księgi* dotyczącej koncepcji CSR;
- opublikowanie białej księgi zawierającej strategię realizacji i upowszechniania idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa [Szymczak 2008].

Zielona księga na temat koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (Green Paper: Promoting framework for Corporate Social Responsibility) została opublikowana przez Komisję Europejską w 2001 roku. Był to pierwszy dokument, w którym tak szczegółowo omówiono zasady odpowiedzialności biznesu i sposoby jej wdrażania w wymiarze europejskim. *Zielona księga* dała początek debacie na płaszczyźnie unijnej dotyczącej tego, jak Unia Europejska może aktywnie promować koncepcję CSR [Szymczak 2008]. Określono w niej ramy działania firm w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu, zdefiniowano kluczowe pojęcia i sformalizowano ich zakres w organizacji i jej otoczeniu [Greszta 2001].

Wkrótce po ogłoszeniu *Zielonej księgi*, w 2002 roku powstał kolejny dokument, będący konsekwencją debaty, jaką wywoła – tym razem była to *Biała księga (White Paper: Communication on CSR)* [Rok 2004]. Jej adresatami były organizacje europejskie, państwa członkowskie, partnerzy społeczni, stowarzyszenia biznesowe i konsumenckie, indywidualne przedsiębiorstwa oraz inne grupy zainteresowanych. W *Białej księdze* znalazło się podsumowanie dotychczasowych konsultacji społecznych na temat społecznej odpowiedzialności biznesu, ale również opisano w niej cztery obszary działań Unii Europejskiej, które ta koniecznie powinna podjąć [Szymczak 2008]. Pierwszy z tych obszarów dotyczy zwiększenia wiedzy, edukacji, wymiany doświadczeń i dobrych praktyk (w tym m.in. rozwój wymiany doświadczeń i dobrych przykładów pomiędzy przedsiębiorstwami oraz państwami członkowskimi, wpływ koncepcji CSR na biznes i społeczeństwo, kształtowanie CSR w małych i średnich przedsiębiorstwach oraz rozwój umiejętności menedżerskich). Drugi z obszarów obejmował zagadnienia związane z promocją zgodności, przejrzystością, praktyką i narzędziami koncepcji CSR (głównie kodeksami etycznymi i raportowaniami). Trzeci z kolei poświęcony był powołaniu do życia Europejskiego Forum Interesariuszy (*The European Multi-Stakeholder Forum on CSR – CSR EMS Forum*), mającego na celu promocję przejrzystości i zbieżności praktyk oraz instrumentów koncepcji CSR [Communication from The Commission Concerning Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development, Commission of The European Communities 2002].

W świetle przedstawionych dokumentów (na dodatek ograniczonych jedynie do tych opracowanych przed rokiem 2004) i postaw wobec CSR dominujących w Unii Europejskiej naturalną konsekwencją polskiego członkostwa było zapoznanie się z nimi przez menedżerów i właścicieli polskich firm oraz możliwe szybkie wprowadzenie elementów koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu do strategii zarządzania przedsiębiorstw.

Była to konieczność wynikająca z potrzeby przystosowania się do standardów funkcjonowania przedsiębiorczości w krajach zachodnioeuropejskich.

3.1.4. Globalizacja rynków i rozwój Internetu

Na relatywnie szybki rozwój CSR w Polsce miały wpływ również procesy globalizacyjne, których dynamika gwałtownie wzrosła od momentu, kiedy na całym świecie spopularyzował się Internet²³. Połączenie efektów, jakie przynosiła globalizacja – rozumiana jako wzajemne otwieranie się krajów na siebie, przenikanie wpływów ekonomicznych, politycznych i społecznych na obszarze całego globu – z konsekwencjami niezwykle przyspieszonego komunikowania, dla którego przeszkodami przestały być czas i odległość, nie mogło przejść bez echa również w Polsce. Zwłaszcza że procesy te zbiegły się w czasie z procesem otwierania się polskiej gospodarki na zewnętrzne wpływy, w tym przede wszystkim wynikające z akcesji Polski do Unii Europejskiej. Symultaniczne zaistnienie tych czynników przyniosło konsekwencje na wielu polach, w tym w obszarze, któremu poświęcona jest niniejsza praca, tj. w społecznej odpowiedzialności biznesu i jej rozwoju w polskich przedsiębiorstwach.

Generalnie, nie tylko w Polsce, procesy globalizacji, które zachodzą od paru dekad, prowadzą do osłabienia suwerenności państwa i ujednolicenia sposobu funkcjonowania krajów i społeczeństw, co można nazwać deterytorialnością [Deszczyński 2009]. Wszystkie przejawy deterytorialności wpływają na to, jak działają państwa, m.in. pod względem gospodarczym, na to, czy są one (i jeśli tak, to w jakim stopniu) efektywne. Tendencje te widać również w metodach zarządzania przedsiębiorstwami, w których również coraz bardziej widoczne staje się dążenie do przyjęcia jednego, wspólnego modelu działania, a przynajmniej do możliwego zbliżenia się do podobnych form działania uznawanych za najbardziej skuteczne i sprawdzone w danych czasach. Jednymi z elementów zarządzania, które stopniowo upowszechniały się i przyjmowały w amerykańskich, a później zachodnioeuropejskich firmach, są idee społecznej odpowiedzialności biznesu, zrównoważonego rozwoju i ładu korporacyjnego. Proces przejmowania wzajemnie od siebie modeli działania przedsiębiorstw i transformowania ich na swoje potrzeby i

²³ Można umownie przyjąć jako cezurę czasów, w których Internet stał się powszechny, rok 2000. Od tego roku popularność Internetu stopniowo, lecz bardzo szybko wzrastała. Coraz większe grupy społeczeństwa zaczęły zyskiwać do niego dostęp i korzystać z niego na co dzień.

oczekiwania branży, w której funkcjonują, nazywany jest w literaturze przedmiotu wymianą tożsamości²⁴.

Zarówno obserwowane efekty deterytorialności, jak również wymiany tożsamości – pojęć blisko ze sobą powiązanych – prowadzą do konkluzji, że cokolwiek dzieje się w skali państw lub na poziomie przedsiębiorstw jest obecnie wypadkową działania sił i wpływów innych państw i innych przedsiębiorstw. Modele zarządzania podlegają tym samym procesom globalizacyjnym co wszelkie inne szybko upowszechniające się koncepcje, trendy i mechanizmy.

Przemiany te nie byłyby jednak możliwe – a przynajmniej nie zachodziłyby w tak szybkim tempie – gdyby nie obserwowany w tym samym okresie postęp technologiczny, w tym głównie dokonujący się w dziedzinie nowych technologii komunikacyjnych. Chodzi przede wszystkim o szybkość rozprzestrzeniania się informacji, jaką umożliwiło spopularyzowanie się Internetu oraz jego elementów, bez których obecnie trudno wyobrazić sobie sieć – a mianowicie bez portali internetowych i mediów społecznościowych.

Możliwość błyskawicznego przekazywania m.in. za ich pośrednictwem jakichkolwiek komunikatów z jednej strony skutkuje tym, że łatwo można rozszerzyć swoją wiedzę i łatwo popularyzowane są nowe koncepcje; a z drugiej przekłada się to na łatwość dzielenia się opiniami – przychylnymi i negatywnymi – jakie w społeczeństwie pojawiają się na skutek działań przeprowadzonych przez państwa lub przedsiębiorstwa. Konsekwencją szybkości w obiegu komunikatów rozpatrywanej w obu wspomnianych aspektach jest to, że wiedza o społecznej odpowiedzialności biznesu szybko się popularyzuje, a prowadzenie inicjatyw z jej obszaru (bądź nie) kształtuje wizerunek przedsiębiorstwa w społeczeństwie – zarówno tej jego części, która jest bardzo aktywna w Internecie, jak również tej części, która pozostaje bardziej pasywna w przyjmowaniu płynących z niego treści²⁵.

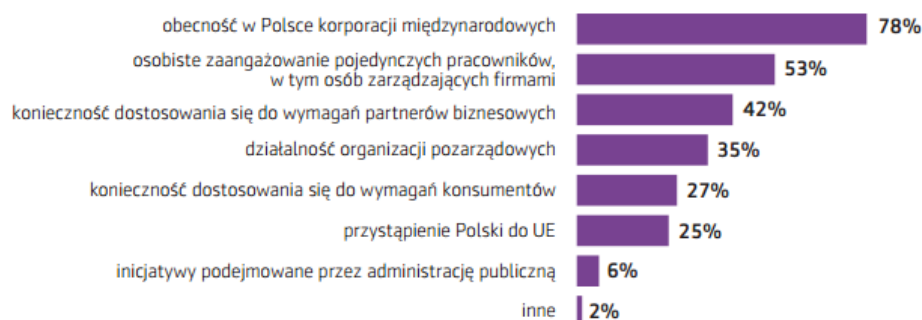
W listopadzie 2015 roku opublikowano również wyniki badań przeprowadzonych wśród polskich menedżerów CSR [Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2015]. Ponad $\frac{3}{4}$ ankietowanych było zdania, że popularyzacja idei CSR w Polsce jest w przeważającej mierze konsekwencją funkcjonowania międzynarodowych korporacji, które stworzyły swoje siedziby na polskim rynku. Stały się w ten sposób przykładami dla firm polskich i

²⁴ Pojęcie wymiany tożsamości (ang. *trading identities*) wprowadził do nauki: Olins, W., 2014, *Brand New. The Shape of Brand to Come*, Thames and Hudson Ltd, London.

²⁵ Więcej o cechach mediów społecznościowych i ich wciąż wzrastającej roli w procesie komunikowania i w kształtowaniu wizerunku firm: Janowicz, J., 2016, *Media społecznościowe*, w: Deszczyński, P. (red.), *Public relations*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

dały podstawy do transferu międzynarodowych standardów czy, mówiąc inaczej, wymiany tożsamości między polskimi a zagranicznymi przedsiębiorstwami.

Wskazywali oni również, że niezwykle istotne dla popularyzacji koncepcji były inicjatywa i zaangażowanie pojedynczych osób (53 proc.). Zdaniem menedżerów CSR dla rozwoju branży znaczące były także rosnące wymagania coraz bardziej świadomych partnerów biznesowych (42 proc.) i konsumentów (27 proc.). Te ostatnie przyczyny podawali przede wszystkim menedżerowie z mniejszym stażem (62 proc.) oraz pracownicy firm mikro, małych i średnich (48 proc.). Jedynie garstka badanych (6 proc.) wskazała na inicjatywy podejmowane przez administrację publiczną.



Próba: wszyscy badani, n=133.

Rys. 3. Stymulanty rozwoju CSR w Polsce wskazane przez menedżerów CSR.

Źródło: Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2015.

W opinii badanych menedżerów CSR na rozwój biznesu zgodny z koncepcją CSR znaczący wpływ miała działalność edukacyjna organizacji pozarządowych, a zwłaszcza ukierunkowanie na właściwą interpretację idei (m.in. poprzez budowanie bazy dobrych praktyk i publikowanie raportów społecznych opracowywanych przez przedsiębiorstwa działające na rynku polskim) oraz promowanie wartości budujących kapitalizm nieoparty na koncentrowaniu się na zysku (m.in. takich jak współpraca zamiast współzawodnictwa czy wspieranie dialogu różnych środowisk) [Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2015].

Reasumując, można powiedzieć, że niezwykle prężny i dynamiczny rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu jest wypadkową wpływu kilku oddziałujących jednocześnie czynników: historycznego momentu, integracji wewnątrzunijnej, rozwoju Internetu i procesów globalizacyjnych, a także wynikających z nich postaw menedżerów CSR, którzy z własnej inicjatywy i własnym zaangażowaniem wprowadzali krok po kroku mechanizmy odpowiedzialnego zarządzania w swoich firmach.

3.2. Destymulanty rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu na polskim rynku

Pomimo istnienia tylu silnych przesłanek ku temu, by przejmować koncepcje i mechanizmy popularne w Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych, na gruncie polskim wystąpiło parę hamulców w rozwoju wielu idei, w tym m.in. idei społecznej odpowiedzialności biznesu. W wielu przypadkach wynikały one ze specyfiki mentalności polskich przedsiębiorców, w innych wiązały się z przekonaniem, jakie żywiło wielu właścicieli firm, nie tylko tych działających w Polsce, lecz również tych funkcjonujących w krajach europejskich czy w USA. W tym obszarze można mówić przede wszystkim o przeszkodach w prowadzeniu działań CSR na skutek postrzegania ich jako działań kosztownych, niemających bezpośredniego przełożenia na wzrost sprzedaży i zysków oraz trudno mierzalnych pod względem ich efektywności.

3.2.1. Mentalność osób zarządzających firmami

Odpowiedzialność była i w wielu przedsiębiorstwach nadal jest rozumiana niewłaściwie. Zazwyczaj społeczna odpowiedzialność kojarzy się przedsiębiorcom z przekazywaniem dotacji finansowych na rzecz akcji charytatywnej lub kampanii społecznej. Wielu z nich uważa, że jej niezbywalną cechą jest bezinteresowność, podczas gdy w teorii zarządzania CSR określa się ją jako nowoczesny instrument budowania wartości firmy i jej przewagi konkurencyjnej. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że działalność charytatywna może być jedynie formą redystrybucji wypracowanego zysku, niekoniecznie utożsamianą z odpowiedzialnym zarządzaniem [Rok 2004].

Z błędnego rozumienia idei społecznej odpowiedzialności biznesu wynika to, że wielu przedsiębiorców, zwłaszcza właścicieli małych i średnich firm, postrzega działania CSR jako zbędny, zbyt wysoki koszt, jako inicjatywy, które w żaden sposób nie przekładają się na efektywność prowadzonej przez nich działalności.

Istnienie tego typu bariery we wdrażaniu CSR w minionych 15 latach w Polsce potwierdzają badania ankietowe przeprowadzone przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu²⁶

²⁶ Forum Odpowiedzialnego Biznesu jest największą organizacją pozarządową w Polsce, działającą od 15 lat, która zajmuje się koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu w kompleksowy sposób. Forum to organizacja typu (think-and-do-tank), będąca rzecznikiem prowadzenia biznesu w sposób odpowiedzialny, czyli biorący pod uwagę wpływ przedsiębiorstwa na środowisko i społeczeństwo. Źródło:

wśród polskich menedżerów CSR. W badaniu wzięły udział osoby zajmujące się na co dzień społeczną odpowiedzialnością biznesu: pracownicy firm funkcjonujących na terenie Polski, reprezentujących cały przekrój dziedzin gospodarki, w większości duże firmy, zatrudniające minimum 250 osób (65 proc.). Z raportu opracowanego *post factum* w listopadzie 2015 roku wynika, że główną przeszkodę stanowiła nadal mentalność osób zarządzających firmami, które nie rozumieją istoty idei (46 proc. badanych menedżerów wskazało taką przyczynę) i które żywią przekonanie, że CSR jest nieopłacalny i nie płyną z niego żadne korzyści (45 proc. i aż 54 proc. odpowiedzi u przedstawicielu sektora mśp) [Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2015]. Te same osoby wskazywały, że ich zdaniem typowym działaniem z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu jest sponsoring (40 proc.).

W opinii badanych menedżerów CSR to ostatnie – czyli rozumienie CSR w kategorii działań sponsoringowych – stanowiło i wciąż stanowi istotną barierę rozwoju społecznej odpowiedzialności w Polsce. Takie postrzeganie sprawia, że odbiór idei jest wypaczony – redukowaniu CSR do roli narzędzia promocji i reklamy nie przynosi pożądanych efektów wizerunkowych i społecznych: ani nie buduje zaufania do marki, ani nie znajduje odzwierciedlenia w postaci korzyści społecznych. W efekcie zarówno przedsiębiorcy, jak i osoby z otoczenia firmy traktują CSR jako jeden ze sposobów reperowania wizerunku w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej i utwierdzają się tym samym w myśleniu o społecznej odpowiedzialności jako fałszywej grze, mającej na celu jedynie zwodzenie publiczności.

Według ankietowanych menedżerów CSR jest to wynik braku odpowiedniej edukacji kadr zarządzających (41 proc.), a rozwiązanie tego problemu zmniejszyłoby istotność pozostałych destymulant. Badani wśród najważniejszych przeszkód wymienili również brak presji ze strony konsumentów, który obserwują przede wszystkim menedżerowie o najdłuższym stażu (50 proc.) oraz przedstawiciele dużych firm (37 proc.) [Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2015]. Ów brak presji również wynika z braku edukacji – z kolei występującym po stronie konsumentów, którzy nie wiedzą, że mają prawo wymagać od przedsiębiorstw prowadzenia przez nich odpowiedzialnego zarządzania, na czym ono polega i na jakie pozytywne skutki dla nich się przekłada.

<http://odpowiedzialnybiznes.pl/>. Partnerem badania jest Deloitte. Badanie zostało zrealizowane przez agencję badawczą PBS.

3.2.2. Kosztochłonność i brak przełożenia na efektywność

Jak zostanie wykazane w dalszej części niniejszej pracy, początkowo wielu polskich przedsiębiorców utożsamiało działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu z działaniami prowadzonymi w ramach public relations. Wiąże się to z tym, że o korzyściach dla firmy płynących z CSR ich właściciele myśleli w kategoriach wizerunkowych. Z takiej interpretacji społecznej odpowiedzialności biznesu wynikały formy, jakie w pierwszych latach po otwarciu się na rynek międzynarodowy i po przystąpieniu do UE przyjmowały działania prowadzone przez polskie firmy w tym obszarze. Dla celów wizerunkowych realizowano wówczas przede wszystkim kampanie społeczne i filantropijne, w ramach których angażowano się finansowo we wspieranie inicjatyw istotnych społecznie. Działania te nie wiązały się najczęściej w żaden sposób (lub jedynie w nikłym stopniu) z ideą zrównoważonego rozwoju. W rozumieniu polskich przedsiębiorców, a zwłaszcza właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw z polskim kapitałem założycielskim, do których bezpośrednio nie przenikał zachodnioeuropejski i amerykański sposób myślenia o CSR, działania te miały znaczenie jedynie dla budowania wizerunku firmy. Rozumiane w ten sposób, wielu z nich jawiły się jako niepotrzebne i zbędne, gdyż generowały wysokie koszty, a jednocześnie nie przekładały się w bezpośredni sposób na wzrost zysku czy słupków sprzedaży. Przekazywanie środków na cele charytatywne rysowało się w oczach polskich przedsiębiorców jako działanie zbędne i wizerunkowe – jako swego rodzaju fanaberia. CSR postrzegano jako koszt niewiążący się z widocznymi efektami i z brakiem wyników finansowych. Wiele polskich przedsiębiorców nie potrafiło spojrzeć na to zagadnienie kompleksowo i dostrzec jego korzyści w długim okresie. Koncentrowano się na krótkookresowych korzyściach. Ta postawa – skupianie się na zyskach tu i teraz – wynikała z młodości polskiego systemu wolnorynkowego, z tego, że po raz pierwszy od dekad Polacy mieli szansę wykazać się przedsiębiorczością, kreatywnością, co mogło się przełożyć na realny zysk. W pierwszych latach po wprowadzeniu wolnego rynku w Polsce liczyło się przede wszystkim to, by jak najwięcej zarobić – był to naturalny rezultat tego, że polską przedsiębiorczość wcześniej tłamsił przez długi czas system scentralizowany i socjalistyczny. Wykształcone w ten sposób nastawienie trudno było zmodyfikować w latach, które później nadeszły.

Z tych samych powodów, niewiele wcześniej w zbliżony sposób myślano o działaniach z zakresu public relations. W oczach wielu polskich przedsiębiorców były to zbędne, kosztochłonne inicjatywy, które nie przekładały się na osiągnięcie przez firmę

zysków. Również o działalności PR wypowiedziano się wielokrotnie w polskim biznesie z lekceważeniem i pobłażliwością. Dopiero gdy zaobserwowano, jakie korzyści czerpią z ich prowadzenia firmy o zagranicznym kapitale działające na gruncie polskim, zaczęto je wprowadzać do strategii polskich przedsiębiorstw. Analogiczna sytuacja miała miejsce również w przypadku przejmowania i adaptowana na potrzeby polskich firm idei społecznej odpowiedzialności biznesu.

Znając te fakty, nietrudno zrozumieć, że w adaptacji społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce nie pomogło również to, że początkowo przedsiębiorcy nie rozumieli ich złożoności i kompleksowości związanych z nią zadań, a jedynie sytuowali ją w pobliżu działań realizowanych przez public relations – czyli jako działania wizerunkowe, sponsoringowe czy wynikające z przyjęcia mecenatu. Dowodem takiego sposobu myślenia może być chociażby to, że inicjatywy wiążące się z CSR w polskich przedsiębiorstwach zazwyczaj realizowane są przez specjalistów ds. PR lub są częścią działu public relations w przedsiębiorstwie. Dopiero odejście od takiego sposobu interpretowania społecznej odpowiedzialności biznesu pozwoli na jej pełne rozwinięcie w polskich przedsiębiorstwach. W tym celu jednak konieczne byłoby upowszechnienie wiedzy na temat CSR wśród polskich menedżerów i zmiana ich mentalnego nastawienia do społecznej odpowiedzialności biznesu.

3.2.3. Trudność mierzenia skuteczności CSR

Analogie między początkowym postrzeganiem public relations a postrzeganiem społecznej odpowiedzialności biznesu uwidaczniają się nie tylko w podobnej specyfice działań realizowanych zarówno w pierwszym, jak i w drugim przypadku, ale również w tym, że dotyczą ich zbliżone zastrzeżenia. Takim argumentem przeciw prowadzeniu działań PR, który przeniknął również do myślenia o CSR, jest również trudność mierzenia skuteczności kampanii i inicjatyw prowadzonych w ramach społecznej odpowiedzialności.

Podobnie jak w przypadku public relations, gdzie trudno o wiarygodny miernik pozwalający ocenić skuteczność działań praktyków PR, również w kontekście CSR mówiono o niemożliwości zmierzenia ich skuteczności czy efektywności. Co i w jakim stopniu okazało się skuteczne? Jakie działania przyniosły dobre rezultaty, a co nie przyniosło żadnych efektów? A przede wszystkim: w jakim stopniu podjęte inicjatywy

przełożyły się na poziom osiągniętych zysków? Początkowo podlegało to raczej swobodnej interpretacji menedżerów PR i CSR oraz ich analizie podejmowanych działań opartej na subiektywnej ocenie zebranych faktów i danych.

Destymulanta ta jednak w miarę rozwoju idei społecznej odpowiedzialności biznesu na świecie stopniowo ulegała minimalizowaniu i osłabieniu, również w Polsce, gdyż międzynarodowe instytucje popularyzujące tę koncepcję równoległe z ideą zrównoważonego rozwoju wykształciły i wypromowały instrumentarium pozwalające na mierzenie i miarodajne porównywanie wyników osiąganych w tej dziedzinie przez przedsiębiorstwa. Takim narzędziem, którym posługują się firmy prowadzące społeczną odpowiedzialność biznesu, stały się raporty społeczne – dokumenty opracowywane co roku przez menedżerów CSR, w których firma przedstawia swoją działalność z perspektywy odpowiedzialności społecznej. W miarę upływu lat raporty te ulegały coraz większej profesjonalizacji i standaryzacji. Zaczęto w nich posługiwać się podobnymi miarami i odniesieniami – w tym przede wszystkim standardami związanymi z Global Reporting Initiative²⁷.

W ten sposób, w ciągu zaledwie czternastu lat, wyeliminowano stopniowo jedną z barier dla wprowadzania i rozwoju społecznej odpowiedzialności w Polsce, czego dowodem może być również następny rozdział niniejszej pracy, w którym zbadano raporty społeczne opracowane przez przedsiębiorstwa działające na rynku polskim.

Reasumując, można powiedzieć, że głównymi przeszkodami dla rozwoju CSR w Polsce były (i w dużej mierze nadal są): mentalność osób zarządzających firmami, które na skutek braku pełnej wiedzy na temat społecznej odpowiedzialności biznesu, niewłaściwie lub jedynie w częściowo poprawny sposób implementują działania CSR w swoich przedsiębiorstwach. W znaczącym stopniu niewłaściwe zrozumienie istoty społecznej odpowiedzialności biznesu rzutuje na to, jak interpretuje się przynoszone przez nie korzyści

²⁷ Global Reporting Initiative (GRI) to międzynarodowa niezależna organizacja zajmująca się tworzeniem i upowszechnianiem standardów działań zgodnych z duchem odpowiedzialnego zarządzania. Jej celem jest wspieranie instytucji rządowych, prywatnych przedsiębiorstw i innych organizacji we wdrażaniu i komunikowaniu rozwiązań przyjaznych środowisku (w tym głównie hamujących zmiany klimatyczne), zgodnych z prawami człowieka i zwalczających korupcję. W 2015 roku ponad 7, 5 tysiąca organizacji na całym świecie posługiwało się standardami GRI do opracowania swoich raportów społecznych. Wytyczne GRI przystosowane są do różnych skal i zakresów działalności firm, które powinny je stosować – inne wytyczne obowiązują m.in. wielkie, średnie i małe przedsiębiorstwa, międzynarodowe korporacje, NGO, rządowe instytucje. Dla tych ostatnich sporządzone zostały specjalne, oddzielne wytyczne, funkcjonujące pod nazwą UN ICLEI. Źródło: Global Reporting Initiative, <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx> [dostęp: 12.11.2015].

i jak zestawia się je z wiążącymi się z nimi nakładami finansowymi i niezbędnym zaangażowaniem pozafinansowym – w tym kontekście właściciele firm dostrzegają przede wszystkim wysokie koszty nieprzekładające się na zyski ani żadne inne istotne z ich punktu widzenia efekty.

Tak sprecyzowane wnioski dotyczące destymulant rozwoju CSR w Polsce są potwierdzone również wynikami badań przeprowadzonych przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Zostały one przedstawione na rysunku 4.



Próba: wszyscy badani, n=133.

Rys. 4. Destymulanty rozwoju CSR w Polsce wskazane przez menedżerów CSR.

Źródło: Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2015.

Jak widać, na pierwszym miejscu w zestawieniu ujęto brak zrozumienia idei przez kadry zarządzające firmami (46 proc.). Większość z pozostałych barier zidentyfikowanych w badaniu FOB wynika z tej pierwszej. Przekonanie, że CSR jest „nieopłacalny” i nie płyną z niego żadne korzyści (45 proc.) ma bowiem swoje źródło w niezrozumieniu sedna koncepcji, podobnie jak rozumienie CSR w kategorii działań sponsoringowych (40 proc.). Z brakiem zrozumienia bezpośredni związek ma brak odpowiedniej edukacji kadry zarządzającej – menedżerowie lepiej wykształceni w dziedzinach społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju chętniej i lepiej realizowaliby działania CSR.

Ponadto ankietowani w badaniu FOB polscy menedżerowie CSR wskazali również inne bariery we wprowadzaniu społecznej odpowiedzialności biznesu, jednak podaje je mniejsza grupa badanych. Jako barierę w rozwoju CSR podaje się również brak presji ze strony konsumentów (32 proc.), brak zachęty ze strony administracji publicznej (26 proc.), kryzys ekonomiczny (19 proc.) i prawie równorzędnie brak informacji w mediach i debacie publicznej (18 proc.). Dopiero jako ostatnią zaś wskazuje się niechęć ze strony przedsiębiorstw do inwestowania (14 proc.).

Jako że chociażby świadomość ekologiczna społeczeństwa coraz bardziej wzrasta w miarę upływu lat, można spodziewać się, że zwiększy się społeczna presja wywierana na polskie przedsiębiorstwa. Znajdzie to – i znajduje już obecnie – przełożenie na działania podejmowane przez administrację publiczną. W tym świetle najbardziej pilną kwestią pozostaje zatem jak najszybsza i najpełniejsza edukacja polskich przedsiębiorców w zakresie tego, czym społeczna odpowiedzialność biznesu jest (i czym nie jest), co może przekonać wielu z nich do podjęcia jej realizacji w swoich firmach.

3.3. Podsumowanie

Jakie czynniki determinowały rozwój społecznej odpowiedzialności w Polsce? W pierwszej chwili można zaryzykować postawienie tezy, że te same, które wywierały wpływ w innych krajach Europy Zachodniej i w Stanach Zjednoczonych, lecz, jak wynika z analizy przeprowadzonej w niniejszym rozdziale, nie będzie to odpowiedź kompletna. Owszem, na rozwój sytuacji w Polsce wpłynęły te same stymulanty, o których była mowa przy okazji determinant w ujęciu międzynarodowym, z tą jednak różnicą, że na gruncie polskim wymienione wcześniej czynniki miały charakter zapożyczeń czy, odnosząc się do wcześniej przywołanego porównania, swego rodzaju derywat. Narodziny i upowszechnianie się koncepcji zrównoważonego rozwoju nie były bezpośrednimi przyczynami rozwoju i umacniania się idei społecznej odpowiedzialności w Polsce. Podobnie jak bezpośrednią przyczyną rozwoju CSR w przedsiębiorstwach działających na rynku polskim nie było rozumienie CSR jako czynnika budującego wizerunek i reputację czy wiązanie społecznej odpowiedzialności biznesu z korzyściami etycznymi. Nie – tym, co zadecydowało o rozwoju CSR w Polsce były echa informacji, które zaczęły docierać do polskich przedsiębiorców z rynków zachodnioeuropejskich i amerykańskich (można zatem powiedzieć, że o rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu na polskim rynku w

ogromnej mierze zdecydowały przejawy ekonomii informacji, która zaczynała w latach 90. nabierać coraz większego znaczenia). Tak jak wcześniej polscy przedsiębiorcy wzorowali się na modelach funkcjonujących w Zachodniej Europie i USA w czasach, gdy w Polsce zachodziły procesy niezwykle szybkiej transformacji ustrojowej i zaczęła rozwijać się wolnorynkowa przedsiębiorczość, tak samo w momencie akcesji do Unii Europejskiej ci sami przedsiębiorcy zostali zmuszeni do przyjęcia i zaadaptowania modeli zarządzania z konkurencyjnych rynków zachodnich, które obejmowały m.in. działania z zakresu public relations i społecznej odpowiedzialności biznesu. W tym kontekście można mówić zatem o zachodzeniu zjawiska wymiany tożsamości związanego z deterytorialnością. Polska sytuacja adaptacyjna stanowi również bardzo dobrą ilustrację koncepcji dyfuzji.

Ale nawet w takiej sytuacji, w której polskim przedsiębiorcom niejako narzucono z zewnątrz konieczność wprowadzenia działań PR i CSR, procesy ich inkorporowania do modeli zarządzania nie przeszły bez przeszkód. Warto przy tej okazji podkreślić, że o ile o stymulantach możemy mówić przede wszystkim w skali megaekonomicznej – w odniesieniu do sytuacji międzynarodowej i osadzenia w niej Polski z jej specyfiką gospodarczą, polityczną i społeczną w czasach, w których wszelkie współzależności między państwami wzmocnione są dodatkowo procesami globalizacyjnymi – o tyle o destymulantach można mówić głównie na poziomie mikroekonomicznym. Jako że uwzględnienie działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (a tym bardziej public relations) nie było mimo wszystko żadnego rodzaju obowiązkiem²⁸, lecz jedynie rozwiązaniem zaobserwowanym w zachodniej przedsiębiorczości, decyzja o ich wprowadzeniu do strategii zarządzania przedsiębiorstwem (bądź nie) należała ostatecznie wyłącznie do przedsiębiorców. I to na poziomie ich decyzyjności można mówić o destymulantach w rozwoju CSR w Polsce.

Głównym hamulcem w upowszechnianiu się społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach działających na polskim rynku była bowiem mentalność osób zarządzających firmami. Jest to jednocześnie najbardziej charakterystyczna cecha polskiej przedsiębiorczości, uwidaczniająca się nie tylko w kontekście rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu. Polscy menedżerowie nie widzieli sensu we wprowadzaniu działań z zakresu CSR. Nie tylko nie rozumieli sedna idei, ale wręcz pojmowali ją

²⁸ Przynajmniej na początku – od 1 stycznia 2017 roku zaistnieje taki obowiązek na mocy ustawodawstwa unijnego, jakie wtedy uprawomocni się w odniesieniu do spółek giełdowych. O nowych przepisach więcej w dalszej części pracy.

niewłaściwie. Widzieli w niej przede wszystkim konieczność inwestycji w akcje charytatywne i nie dostrzegali, w jaki sposób te inicjatywy mogłyby okazać się korzyścią dla ich firmy. Brak informacji i wyedukowania na temat tego, czym tak naprawdę jest społeczna odpowiedzialność biznesu z jej szerszym uwarunkowaniem i przełożeniem na całościowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa, prowadziło do tego, że CSR rozumiany był przez gros polskich przedsiębiorców jako działania nieopłacalne, kosztowne i w zasadzie jednoznaczne ze sponsoringiem.

Z tej obserwacji płynie kolejny wniosek podkreślający różnice w rozwoju CSR w Polsce a krajami Europy Zachodniej i USA. Przedsiębiorcy zagraniczni wydawali się niemal od samego początku rozumieć istotę idei, a tym, co ich hamowało w jej wdrażaniu, była jej kosztochłonność i brak widocznego przełożenia na zysk, tj. brak możliwości zmierzenia skuteczności działań społecznych. Polscy przedsiębiorcy zaś w ogóle nie rozumieli sensu tego typu działań. Co ciekawe i co również stanowi cechę specyficzną dla polskiego rynku, w przeciwieństwie do zagranicznych przedsiębiorców Polacy nie zastanawiali się nad brakiem posiadania kompetencji etycznych do prowadzenia działań CSR i nie postrzegali ich braku jako przeszkody. Właściciele i menedżerowie polskich firm wielokrotnie przekonali się dzięki politycznym i gospodarczym zawirowaniom, przez jakie zmuszeni byli przejść, że w zasadzie chcieć, to móc, i nie dręczyły ich wątpliwości natury moralnej, jakie zgłaszali ich koledzy po fachu z Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych.

Jednak postawy polskich przedsiębiorców uległy zmianom i to na tyle dostrzegaliśmy, że w roku 2016 – czyli w przybliżeniu w 16 lat po upowszechnieniu się na ogromną skalę Internetu, w 12 lat po akcesji do Unii Europejskiej – można mówić o efektywnym przeniesieniu z rynków zachodnioeuropejskich i amerykańskiego do przedsiębiorstw działających na rynku polskim modeli odpowiedzialnego zarządzania. Dowodem na to, że postawiona na początku niniejszej dysertacji hipoteza badawcza o efektywnym zaadaptowaniu strategii CSR z firm Europy Zachodniej i USA jest prawdziwa, są opracowane przez polskich menedżerów CSR raporty społeczne gromadzone przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu na przestrzeni lat 2007-2014. Z ich analizy wynika, że po początkowych wątpliwościach, analogicznych do tych, które wiązały się z upowszechnieniem działań public relations, polscy przedsiębiorcy przyjęli kolejną pochodzącą z Zachodu ideę i dostosowali ją do polskich uwarunkowań, włączając ją do modeli funkcjonowania większości wielkich firm działających na polskim rynku.

Szczegółowa analiza badania przeprowadzonego na wspomnianych raportach społecznych oraz płynące z niego wnioski zostaną przedstawione w następnych częściach pracy – w rozdziałach czwartym i piątym.

Rozdział IV

Analiza raportów społecznych opracowanych przez przedsiębiorstwa działające na rynku polskim w latach 2007-2014

„Ceną wielkości jest odpowiedzialność”.

Winston Churchill [Churchill 2001]

Tak jak zostało wspomniane w poprzednich rozdziałach, podejście polskich przedsiębiorców do społecznej odpowiedzialności biznesu zmieniało się na przestrzeni lat. Początkowo wobec idei CSR właściciele polskich firm podchodzili nieufnie i z pewną pobłażliwością. W ich oczach społeczna odpowiedzialność biznesu uchodziła za kolejne, niepotrzebne narzędzie wizerunkowe – podobne do działań z zakresu public relations, które również wydawały im się wówczas zbędne – które w żaden widoczny sposób nie przekłada się na osiągnięcie zysku, a co za tym idzie, nie istnieją przesłanki ku temu, by inicjatywy CSR wprowadzać do strategii działania prowadzonych przez nich przedsiębiorstw. Kosztowne, czasochłonne działania charytatywne – tak postrzegali społeczną odpowiedzialność biznesu polscy przedsiębiorcy. Przynajmniej na początkowym etapie upowszechniania się tej koncepcji w firmach działających w krajach zachodnioeuropejskich i w USA.

Kiedy to podejście zaczęło się zmieniać? Dlaczego? Jaka była na początku specyfika działań CSR podejmowanych przez polskich przedsiębiorców? A w późniejszych latach? Jakie kierunki i formy przyjmowały działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu w polskim biznesie? Odpowiedzi na te pytania można poszukać w raportach społecznych udostępnianych zarówno przez polskie, jak i zagraniczne firmy działające na polskim rynku. Raporty te są zbierane rok po roku przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB) i zamieszczane na stronie internetowej raportyspoleczne.pl.

W niniejszym rozdziale przedstawione zostanie pojęcie raportów społecznych, co pozwoli przybliżyć istotę raportowania w Polsce prowadzonego dzięki inicjatywie FOB. W dalszej części pracy analizie zostaną poddane raporty społeczne opracowane przez przedsiębiorstwa działające na rynku polskim w latach 2007-2014. Obecnie ich zbiór liczy 154 dokumenty. Ich zbadanie pozwoliło na sformułowanie wniosków o tym, jak dobre praktyki prowadzone przez kilka firm na rynku polskim zmieniały funkcjonowanie w tym

zakresie innych firm i jak ich dobry przykład promieniował na działalność wielu innych. Znaczenie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu stopniowo wzrastało – proces ten można zaobserwować w raportach zebranych przez FOB.

Przeanalizowanie raportów społecznych udostępnionych przez przedsiębiorstwa i zamieszczone przez FOB w Internecie pozwoliło na:

- sklasyfikowanie rodzajów działalności społecznej prowadzonej przez przedsiębiorstwa po uwzględnieniu ich motywacji: wyróżnienie strategii o celach wizerunkowych i o celach społecznych;
- zidentyfikowanie głównych kierunków rozwoju CSR w Polsce na przestrzeni ostatnich ośmiu lat;
- prześledzenie procesu zmian motywacji przedsiębiorców działających na rynku polskim do prowadzenia działań CSR;
- wyróżnienie zależności pomiędzy profilem prowadzonej działalności a realizowanymi działaniami z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu.

W pierwszej kolejności przedstawiona zostanie istota raportów społecznych i wyjaśnione zostanie ich znaczenie dla rozwoju idei CSR.

4.1. Instrumentarium społecznej odpowiedzialności biznesu – istota raportów społecznych

Przed przedstawieniem wyników badania i ich analizą warto zapoznać się z pojęciem raportów społecznych i wyjaśnić, dlaczego ich powstawanie oraz archiwizowanie w jednym, dostępnym wszystkim zainteresowanym miejscu jest istotne dla rozwoju idei społecznej odpowiedzialności – dlaczego jest to główne narzędzie pozwalające na ocenę dobrych praktyk realizowanych w polskich i zagranicznych firmach.

Raport społeczny definiuje się jako raportowanie kwestii zrównoważonego rozwoju i określa jako praktykę pomiaru i ujawniania w sposób kompleksowy wyników w zakresie zrównoważonego rozwoju raportującej organizacji. Jest to pojęcie tożsame z raportem CSR czy sustainability. Nie należy go jednak identyfikować z zagadnieniem raportu środowiskowego, ochrony zdrowia i bezpieczeństwa, zaangażowania społecznego czy

filantropii, które stanowią jedynie wycinek całościowego podejścia do CSR i jego raportowania, czyli właśnie raportu społecznego. Dzięki raportowaniu kwestii CSR można monitorować postęp w osiąganiu założonych celów. Opracowywanie raportów wspomaga implementację strategii CSR oraz stanowi narzędzie komunikacji z interesariuszami [Pichola 2013].

Sposób i znaczenie raportowania przedsiębiorstw również ulegało zmianom. Zanim raporty przybrały znany dzisiaj kształt, przeszły przez różne stadia. Ich pierwszą formą były sprawozdania finansowe, które stały się popularne w latach 60. XX wieku – firmy zamieszczały w nich informacje na temat swoich zysków i strat. W latach 80. dane te coraz częściej rozszerzano o informacje pozafinansowe – z zakresu ochrony środowiska czy etycznej działalności biznesu. W tym samym czasie etyczne fundusze inwestycyjne (*ethical investment funds*) w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii zaczęły proces prześwietlania firm pod kątem ich społecznego i etycznego działania. W wyniku zmieniających się oczekiwań społecznych forma i zakres raportów społecznych również się zmieniały. Obecnie są one przede wszystkim narzędziem informującym o sposobie zarządzania firmą i ładzie korporacyjnym oraz środowiskowych i społecznych aspektach działalności firm. Kwestie ekologiczne były popularne zwłaszcza w latach 90. i to właśnie wtedy zaczęły pojawiać się pierwsze odrębne raporty podejmujące tę tematykę. W USA i Europie Zachodniej nazywano je raportami odpowiedzialnego biznesu czy zrównoważonego rozwoju – w Polsce raportami społecznymi. W miarę upływu lat coraz powszechniejsze stało się ich sporządzanie przez firmy na całym świecie i udostępnianie ich opinii publicznej [Pichola 2013].

Raportowanie zaczęło być postrzegane jako inicjatywa, która może przynieść korzyści dla przedsiębiorstwa. Najczęściej podkreśla się te, które mają związek z ulepszeniem standardów zarządzania – ujęcie wszystkich zachodzących w firmie procesów w jednym spójnym dokumencie pozwala na ocenę ich skuteczności i wyciągnięcie wniosków na temat tego, które z nich tak naprawdę są potrzebne, opłacalne i zgodne ze strategiczną wizją w długim okresie. Druga korzyść z raportowania wiąże się z realizacją celów komunikacyjnych: przejrzyste, uczciwe informowanie na temat podejmowanych przez firmę działań i inicjatyw (zarówno tych podejmowanych wobec pracowników, jak i środowiskowych oraz społecznych) pozwala budować lepsze relacje z interesariuszami. I wreszcie, trzecia korzyść – wiąże się z realizacją celów PR i budowaniem reputacji firmy.

W tabeli 4 zostały zebrane korzyści z raportowania społecznego po uwzględnieniu trzech wspomnianych filarów: wspomaganie zarządzenia, tworzenia relacji z interesariuszami i budowania reputacji.

| Wspomaga zarządzanie | Buduje relacje z interesariuszami | Buduje reputację |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Prezentuje całościowy obraz organizacji. • Komunikuje wizję, cele, zasady i wartości organizacji, ukazuje dążenie do ich realizacji. • Mierzy i analizuje działalność organizacji w trakcie okresu raportowania. • Wzmacnia wewnętrzne systemy zarządzania CSR, strukturyzuje systemy i linie raportowania. • W efekcie wpływa na świadome zarządzanie CSR oraz monitoring i poprawę wyników firmy w danych obszarach. | <ul style="list-style-type: none"> • Wpływa na poprawę relacji z otoczeniem. • Wzmacnia relacje z głównymi interesariuszami w wyniku badania i odpowiadania na ich potrzeby. • Łączy potrzeby różnych grup interesariuszy. • Motywuje pracowników, angażując ich w proces przygotowywania raportu i prezentowania go wewnątrz spółki. • Wpływa na zainteresowanie i przyciąganie nowych pracowników. | <ul style="list-style-type: none"> • Umożliwia uzyskanie i utrzymanie „licencji na działanie” przez informowanie o podejmowanej strategii i działaniach CSR. • Pozwala wyróżnić się spośród konkurencji. • Wzmacnia przejrzystość organizacji. • Buduje zaufanie klientów, dostawców, otoczenia. • Ułatwia zdobycie nowych partnerów biznesowych. • Wzmacnia pozycję na rynku. |

Tabela 4. Korzyści z raportowania przedsiębiorstw na podstawie danych firmy PriceWaterhouseCoopers.

Źródło: Rok 2013.

Sporządzony zgodnie ze standardami unijnymi i amerykańskimi raport powinien odnosić się do kilku najważniejszych obszarów wiążących się z CSR i zrównoważonym

rozwojem. Te obszary to: ekonomia, respektowanie praw człowieka, odpowiedzialność za produkt, środowisko, praktyki dotyczące zatrudnienia i godnej pracy, społeczeństwo. Obecność lub brak działań z danego obszaru można zweryfikować poprzez odniesienie zebranych danych do wytycznych standardów GRI – Global Reporting Initiative, będącego jednym z najistotniejszych narzędzi pomiaru rzetelności sporządzonego raportu społecznego oraz oceny działań prowadzonych przez firmę w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu.

Wytyczne do raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju Global Reporting Initiative – GRI (2009) to najbardziej znane i najczęściej stosowane zasady opracowywania raportów społecznych. W ich skład wchodzi m.in.: zestawy wskaźników (6 grup wskaźników dotyczących funkcjonowania organizacji: ekonomiczne, środowiskowe, prawa człowieka, wpływ na społeczeństwo, zatrudnienia i godna praca, odpowiedzialność za produkt) umożliwiające obrazowe i mierzalne przedstawienie sytuacji w firmie w kontekście CSR, zasady pomagające określić firmie, jakie zagadnienia i w jaki sposób powinna ująć w swoim raporcie. Standardy GRI ułatwiają menedżerom CSR opracowanie rzetelnego dokumentu: wskazują, jakie elementy realizacji strategii w firmie są interesujące z perspektywy interesariuszy oraz jak dane te przedstawić w przejrzysty, jasny sposób [Rok 2013].

W najnowszych raportach społecznych (przygotowanych w roku 2014 i 2015) coraz częściej pojawia się również wzmianka o innym mierniku. Jest nim model LBG (*London Benchmarking Group*) [www.lbg-online.net] – obecnie zyskał on uznanie jako międzynarodowy standard w mierzeniu efektywności inwestycji społecznych. Został opracowany przez członków LBG oraz organizację Corporate Citizenship i jej członków. LBG jako organizacja przyjęła formę działalności przypominającą forum – firmy członkowskie pochodzące z całego świata, w tym obecnie również z Polski, współpracują ze sobą, dzielą się swoimi doświadczeniami i dzięki temu uczą się od siebie nawzajem, by zrealizować przyświecający im wspólny cel: maksymalizację zysków finansowych i pozafinansowych. Jednym z rezultatów wypracowanych dzięki współpracy różnych firm jest właśnie model LBG, pozwalający zmierzyć rzeczywistą wartość i wpływ inwestycji społecznych podejmowanych przez przedsiębiorstwa w ramach CSR. W praktyce jest to prosty model typu nakład/efekt (*input/output*), który może zastosować do swoich potrzeb każde przedsiębiorstwo. Pozwala ocenić menedżerom proporcję nakładów włożonych w realizację projektu społecznego do osiągniętych dzięki temu rezultatów. Członkowie LBG

oceniają swoje przedsięwzięcia społeczne, posługując się tym miernikiem. Co roku rezultaty tych pomiarów zbierane są we wspólnym raporcie poświęconym inwestycjom społecznym, szczególnie tym związanym ze społecznością lokalną²⁹.

4.2. Raportowanie społeczne w Polsce – działalność Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Koordinacją, gromadzeniem i udostępnianiem raportów społecznych polskich przedsiębiorstw zajmuje się w Polsce Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Jest to najstarsza i największa organizacja pozarządowa w Polsce, która zajmuje się koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu w kompleksowy sposób [raportyspoleczne.pl/organizatorzy 2015]. Jest organizacją typu *think-and-do-tank*³⁰, której misją jest upowszechnianie idei odpowiedzialnego biznesu jako standardu obowiązującego w Polsce. Takie działanie, FOB uznaje za zwiększające konkurencyjność przedsiębiorstw, zadowolenie społeczne i wpływające na poprawę stanu środowiska [Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2015]. Misja FOB została ujęta w słowach: „Działając na rzecz zrównoważonego rozwoju, inspirujemy biznes, który zmienia świat, łączymy ludzi, którzy zmieniają biznes” [Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2015]. Organizacja stawia sobie za cel wspieranie firm w stawaniu się bardziej odpowiedzialnymi, tworzenie przestrzeni do współpracy i wymiany doświadczeń między firmami, administracją publiczną, przedstawicielami środowisk akademickich i organizacjami społecznymi oraz budowanie społeczności firm zaangażowanych społecznie. Aktywnie poszukuje rozwiązań z zakresu społecznej odpowiedzialności dla firm działających w Polsce, dopasowanych do ich potrzeb i możliwości. Do zadań podjętych przez FOB należy prowadzenie portalu informacyjnego odpowiedzialnybiznes.pl oraz organizacja konferencji, targów i spotkań poświęconych tematyce społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zarządzaniu CSR [Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2015].

Ponadto, w ramach swojej działalności Forum Odpowiedzialnego Biznesu realizuje różne projekty, wśród których można wymienić:

²⁹ Na etapie opracowywania niniejszej dysertacji najnowszy raport LBG obejmuje rok 2015: *Community Investment for Changing World*, <http://corporate-citizenship.com/our-insights/lbg-annual-review-2015/>, listopad 2015.

³⁰ Organizacja typu *think-and-do-tank* to organizacja zajmująca się prowadzeniem badań i poddawaniem ich refleksjom i analizom. Ich działalność to szansa m.in. na znalezienie rozwiązań dla problemów społecznych. Często mówi się o tego typu grupach w odniesieniu do grupy osób lub instytucji mających podobne cele. Źródło: B. Pasion, *Designs, Methods and Practices for Research of Project Management*, Ashgate Publishing Ltd., Farnham 2015, s. 77.

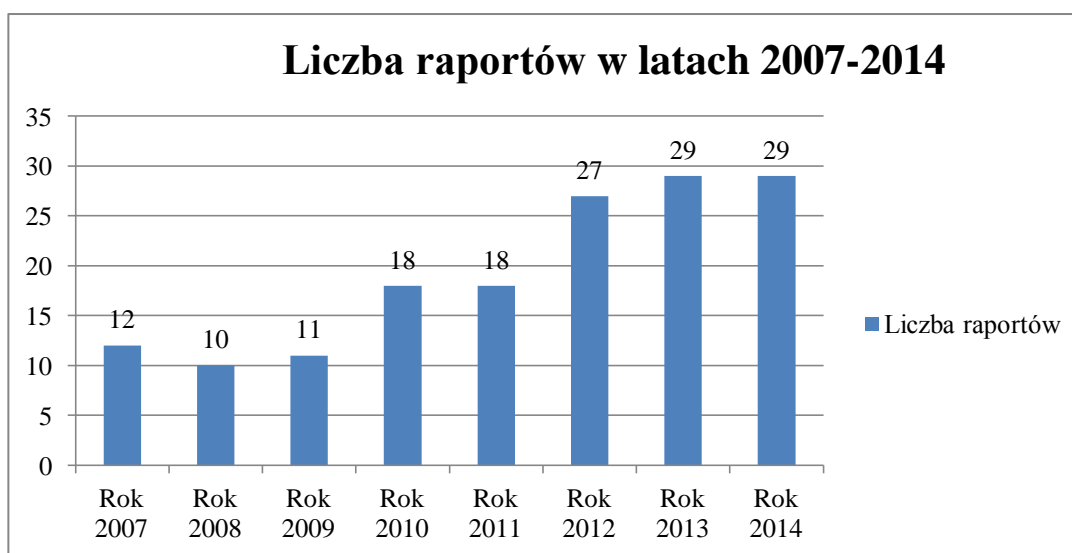
- Program Partnerstwa – kompleksowy program współpracy FOB z firmami, liderami odpowiedzialnego biznesu w Polsce;
- Kartę Różnorodności – FOB odpowiada za zainicjowanie jej polskiej wersji; Karta ta to międzynarodowa inicjatywa wspierana przez Komisję Europejską;
- współtworzenie raportu *Wizja zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu, 2050*, nad którym patronat objęło Ministerstwo Gospodarki;
- Liga Odpowiedzialnego Biznesu – program edukacyjny, skierowany do studentów;
- organizowanie polskiej edycji European CSR Award Scheme – konkursu finansowanego przez Komisję Europejską, nagradzającego partnerstwa ustanowione pomiędzy przedsiębiorstwem i co najmniej jednym pozabiznesowym interesariuszem;
- Projekt *RespEn. Odpowiedzialna przedsiębiorczość* – celem projektu jest podniesienie konkurencyjności mikro, małych i średnich firm z województwa pomorskiego oraz regionu Kalmar w Szwecji poprzez wdrożenie strategii społecznej odpowiedzialności biznesu [Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2015].

Jednym z realizowanych przez FOB projektów, kluczowych z punktu widzenia niniejszej pracy, jest organizacja konkursu *Raporty Społeczne – Nagrody za najlepiej sporządzone raporty z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu*. Pierwsza edycja konkursu miała miejsce w 2007 roku, kolejne organizowane są pod koniec każdego roku. Do 2014 roku współorganizowała je firma PwC.

Celem inicjatywy jest upowszechnienie idei odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju oraz kwestii z nimi związanych takich, jak ochrona środowiska i zaangażowanie społeczne. Projekt skierowany jest do firm i organizacji publikujących raporty ze swojej aktywności w tych obszarach [raportyspoleczne.pl/informacje-o-konkursie 2015]. Ponadto FOB przyświeca chęć podkreślenia istotności raportowania pozafinansowego i wskazanie dobrych praktyk w tym zakresie. W konkursie wyróżniane są przedsiębiorstwa, które nie tylko prowadzą działalność, biorąc pod uwagę interes społeczeństwa i środowiska, ale także potrafią w sposób jasny, przejrzysty i wiarygodny zaprezentować swoje dokonania w publikowanych raportach. Ta coroczna akcja ma za

zadanie przyczynić się do prowadzenia transparentnych działań przez przedsiębiorstwa działające na rynku polskim [Raporty Społeczne 2015].

Jak dotąd, w ciągu ośmiu lat (2007-2014) na stronie internetowej konkursu opublikowano 154 raporty społeczne. Zostały one zgłoszone do rywalizacji o tytuł najlepiej sporządzonego. Wpływ idei społecznej odpowiedzialności biznesu stopniowo narastał – taki wniosek można postawić po przyjrzeniu się, jak z roku na rok wzrastała liczba firm zaangażowanych w raportowanie społeczne w Polsce. Zmiany te zostały zilustrowane na wykresie 1.



Wykres 1. Liczba raportów społecznych sporządzonych w latach 2007-2014.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportyspoleczne.pl.

W ciągu ośmiu lat liczba sprawozdań opracowywanych i nadsyłanych na konkurs organizowany przez FOB wzrosła z początkowych 12 (2007 rok) do 29 (2013 i 2014 rok). Biblioteka powstała w wyniku napływających rokrocznie zgłoszeń gromadzi ponad 90 proc. raportów opublikowanych w Polsce [Pichola 2013].

Zmiany zachodziły również w innych aspektach raportowania. Zmieniał się charakter raportów, zakres obejmowanych nimi działań przedsiębiorstwa i sposób prezentacji danych. Zmieniały się również deklarowane przez firmę (najczęściej w formie listów przewodnich ich prezesów zamieszczanych na początku każdego raportu) motywacje

ku temu, by raporty sporządzać i je udostępniać online. Obserwacje dotyczące zmian zachodzących w raportowaniu społecznym w firmach działających na rynku polskim zostały odnotowane w badaniu przeprowadzonym na próbie 154 raportów udostępnionych w latach 2007-2014 na stronie internetowej raportyspoleczne.pl w zakładce Biblioteka raportów [Raporty Społeczne 2015]. Zostaną one zaprezentowane w dalszej części niniejszego rozdziału.

4.3. Klasyfikacja działań społecznych w poszczególnych branżach polskiej gospodarki w latach 2007-2010

Przed przystąpieniem do badania sytuacji społecznej odpowiedzialności biznesu w latach w 2007-2014 w poszczególnych branżach przyjęto założenia, które pozwoliły zobiektywizować ocenę działań społecznych podejmowanych w firmach udostępniających swoje raporty społeczne. Na potrzeby badania przyjęto, że:

1. Wszystkie działania społeczne zawsze mają charakter inicjatyw z zakresu public relations i pozwalają na realizację celów wizerunkowych poza społecznymi, ale zależność ta nie jest prawdziwa w odwrotnym ujęciu: nie każde bowiem działanie wizerunkowe będzie pozwalało na jednoczesną realizację celów społecznych i wizerunkowych. Wręcz przeciwnie, zazwyczaj inicjatywy wizerunkowe nie są kampaniami społecznymi.
2. Powyższe spostrzeżenie pozwoliło na rozróżnienie działań podejmowanych przez badane przedsiębiorstwa na kampanie o celach społecznych i kampanie o celach wizerunkowych, gdzie kampanie o celach społecznych to takie, które realizują zarówno cele wizerunkowe, jak i cele społeczne; z kolei kampanie o celach wizerunkowych pozwalają jedynie na realizację celów wizerunkowych bez żadnego przełożenia na poprawę sytuacji społecznej czy rozwiązanie istotnych problemów społecznych.
3. Jako działania społeczne interpretowano zarówno działania realizowane dla najbliższych interesariuszy firmy – głównie do jej pracowników, dostawców, partnerów i kontrahentów – czyli inicjatywy wewnętrzne firmy, jak i działania realizowane dla dalszego otoczenia firmy – społeczności lokalnej, klientów,

szerokiej grupy społecznej związanej z istotnym problemem społecznym, który dane przedsiębiorstwo próbowało rozwiązać.

4. Wszelkie działania zewnętrzne, które nie wiązały się z realizacją istotnego problemu społecznego, w niniejszym badaniu były kwalifikowane jako wizerunkowe.
5. Jako wizerunkowe działania w badaniu kwalifikowane były również działania adresowane wyłącznie do wewnętrznego kręgu otoczenia firmy – czyli do jej pracowników, dostawców, partnerów i kontrahentów. Realizacja wymienionych przy jednoczesnym braku akcji adresowanych do zewnętrznych kręgów otoczenia firmy, chociażby do społeczności lokalnej lub klientów, zaliczana była do realizacji działań o celach wizerunkowych.
6. Działania sponsoringowe były kwalifikowane w badaniu jako działania wizerunkowe – jako formę realizacji działań z zakresu public relations.
7. Działania realizowane na zewnątrz firmy przy jednoczesnym braku wzmianek w raporcie społecznym danego przedsiębiorstwa o realizacji działań dla jego najbliższego otoczenia interpretowane były jako realizacja działań o celach społecznych. Przy czym wówczas taki raport traktowany był jako niekompletny (w tabelach z wynikami badań określany jako „niepełny”), gdyż firma nie w pełni realizowała ideę społecznej odpowiedzialności biznesu, której istotnym filarem jest ład korporacyjny.
8. Jako „pełny” oceniany był raport, w którym w wyczerpujący sposób opisane były cztery filary społecznej odpowiedzialności biznesu: ład korporacyjny, działania mające na celu ochronę środowiska, odpowiedzialna społecznie i środowiskowo produkcja i marketing oraz działania społeczne.

Przyjęte założenia pozwoliły na zrealizowanie badania raportów społecznych z lat 2007-2014 udostępnionych na stronie raportyspoleczne.pl. Jego wyniki omówione zostaną w pierwszej kolejności w ujęciach 4-letnich (w latach 2007-2010 oraz w latach 2011-2014). Wybrana cezura ma dwojakie uzasadnienie. Po pierwsze, pozwoliła na miarodajne przeanalizowanie dwóch okresów o równej długości. Po drugie, wiązała się z dynamicznym upowszechnieniem Internetu, jakie miało miejsce począwszy od roku 2010. Obserwacje te następnie zostaną podsumowane z perspektywy ośmioletniej praktyki prowadzenia CSR w polskim biznesie. W pierwszej części wyniki badań przeanalizowano pod kątem realizacji

działań o celach wizerunkowych i działań o celach społecznych, co miało pozwolić na zdiagnozowanie stanu CSR w kolejnych latach w poszczególnych branżach polskiej gospodarki. W ten sposób zbadano rozumienie idei społecznej odpowiedzialności biznesu w poszczególnych okresach, rozpoczynając od roku 2007, a na roku 2014 kończąc. Następnie wysunięto wnioski na temat tego, które branże od początku najbardziej angażowały się w działania społeczne i w jakim stopniu.

4.3.1. Działania społeczne poszczególnych branży polskiej gospodarki w roku 2007

W 2007 roku na stronie raportyspoleczne.pl znalazło się 12 raportów społecznych udostępnionych przez firmy działające w Polsce: 10 przedsiębiorstw z zagranicznym kapitałem i 2 przedsiębiorstwa z kapitałem polskim. Działalność tych firm realizowana jest w siedmiu gałęziach polskiej gospodarki takich jak: finanse, przemysł spożywczy, transport i logistyka, przemysł tytoniowy, telekomunikacja, surowce i paliwa oraz handel.

Najwięcej raportów dotyczyło ex aequo dwóch gałęzi gospodarki: finansów (20 proc.) i przemysłu spożywczego (20 proc.). Na drugim miejscu uplasował się transport i logistyka (16,67 proc.). Pozostałe branże były reprezentowane w tej samej liczbie – po jednym sprawozdaniu przypadło na przemysł tytoniowy, telekomunikację, surowce i paliwa oraz handel (8,33 proc.).

Pozostałe obserwacje zostały odnotowane w tabeli 5. Przy jej użyciu zobrazowano zależności zachodzące pomiędzy poszczególnymi branżami a oceną celowości działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu podejmowanych przez poszczególne firmy oraz pomiędzy poszczególnymi branżami a sposobem sporządzania raportów społecznych.

| Branża | Kapitał | | Strategia CSR | | Cel działań CSR | | Stopień kompletności raportu | |
|----------|---------|-------|---------------|--------|-----------------|-----------|------------------------------|----------|
| | Polski | Zagr. | Przejęta | Własna | Wizerunkowy | Społeczny | Pelny | Niepełny |
| Finanse | 0 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 0 | 3 |
| Przemysł | 0 | 3 | 1 | 2 | 0 | 3 | 3 | 0 |

| | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| spożywczy | | | | | | | | |
| Transport i logistyka | 0 | 2 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Przemysł tytoniowy | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Telekomunikacja | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Surowce i paliwa | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| Handel | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Suma | 2 | 10 | 7 | 5 | 4 | 8 | 4 | 8 |

Tabela 5. Zależności pomiędzy poszczególnymi branżami polskiej gospodarki a poziomem zaawansowania realizowanych raportów społecznych w 2007 roku.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportyspoleczne.pl.

Wszystkie trzy przedsiębiorstwa z branży finansowej były firmami o kapitale zagranicznym. Jednak dwie z nich realizowały działania z zakresu społecznej odpowiedzialności zgodnie ze strategią przyjętą przez firmę macierzystą i jej inne filie, adaptując je na potrzeby polskiego społeczeństwa, a jedna z nich realizowała działania własne – stworzone specjalnie z myślą o rynku polskim, od podstaw, bez wzorowania się na firmie macierzystej³¹. Dwie firmy realizowały kampanie o celach społecznych, jedna zaś kampanię o celach wizerunkowych. Wszystkie trzy złożyły raporty społeczne w niepełnej formie – w każdym z nich zabrakło co najmniej jednego z czterech niezbędnych elementów związanych z realizacją idei społecznej odpowiedzialności biznesu.

Zrozumienie idei społecznej odpowiedzialności biznesu było lepsze w kolejnej z analizowanych gałęzi polskiej gospodarki. Wszystkie trzy firmy działające w branży spożywczej posiadały kapitał zagraniczny, co przełożyło się również na to, że wszystkie

³¹ Firma ta nie była częścią międzynarodowej korporacji, a jedynie znajdowała się w posiadaniu zagranicznych akcjonariuszy.

trzy realizowały strategię CSR przejętą od firm macierzystych i wszystkie zrealizowały je w formach pozwalających na zakwalifikowanie ich jako kampanii o celach społecznych. Wszystkie również przedstawiły raporty kompletne – w pełni uzupełnione, zgodne z wymogami idei społecznej odpowiedzialności biznesu.

Nie można jednak jednoznacznie stwierdzić, że przedsiębiorstwa o zagranicznym kapitale i realizujące przejęte strategie CSR zawsze będą podejmować działania zgodne z ideą społecznej odpowiedzialności. Kontrprzykładem dla takiego założenia są dwie firmy działające w branży transport i logistyka, które realizowały przejęte strategie CSR, ale zgodnie z celami wizerunkowymi. Przedstawione przez nie raporty społeczne były niekompletne.

Różnie sytuacja wyglądała w pozostałych branżach reprezentowanych przez pojedyncze firmy. Najlepiej wypadły w badaniu przemysł tytoniowy i handel. W obu przypadkach były to firmy o zagranicznym kapitale, które realizowały przejęte strategie CSR zgodne z celami społecznymi, a następnie opisywały ich rezultaty w kompletnych raportach społecznych.

W przypadku branży telekomunikacyjnej oraz surowców i paliw widać zróżnicowanie w podejściu do realizacji strategii społecznych. Obie firmy o polskim kapitale realizowały własne strategie CSR. Jednak w przypadku telekomunikacji dostrzec można było niepełne zrozumienie idei społecznej odpowiedzialności, co znalazło odzwierciedlenie w postaci realizacji działań o celach wizerunkowych. Również opracowany raport społeczny był niekompletny, podczas gdy w branży surowce i paliwa widoczne było pełne zrozumienie idei CSR – podejmowane działania miały charakter społeczny, a przygotowany przez firmę z tej branży raport był kompletny.

Korelacje zachodzące w przesłanych w 2007 roku raportach społecznych między pochodzeniem strategii CSR a sposobem jej realizacji zostały przedstawione w tabeli 6.

| | Cel wizerunkowy | Cel społeczny |
|-------------------------|------------------------|----------------------|
| Strategia własna | 1 | 4 |

| | | |
|---------------------------|---|---|
| Strategia przejęta | 3 | 4 |
|---------------------------|---|---|

Tabela 6. Zależności w raportach społecznych między pochodzeniem strategii a celem działań CSR podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Dane z roku 2007.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportyspoleczne.pl.

Wśród raportów udostępnionych w 2007 roku znalazło się 5 takich, w których ujęto własne strategie CSR danych przedsiębiorstw oraz 7 raportów, w których przedstawiono realizację strategii przejętych od firm macierzystych, działających zagranicą. Wśród raportów charakteryzujących strategie własne znalazł się jeden dokument, w którym przedstawiono działania o celach wizerunkowych i aż 4 dokumenty, w których zestawiono działania o celach społecznych – oznacza to, że aż 4 firmy z 12 uczestniczących w badaniu z danym roku zrealizowały własne strategie CSR zgodne z jego standardami i założeniami. Taką samą liczbę raportów opisujących działania o celach społecznych przedstawiły firmy realizujące strategie przejęte. Co zaskakujące, aż 3 spośród 7 firm przejmujących strategie CSR od zagranicznych wzorców realizowały działania o celach wizerunkowych.

Korelacje zachodzące w przesłanych w 2007 roku raportach społecznych między pochodzeniem strategii CSR a stopniem kompletności raportu społecznego zostały przedstawione w tabeli 7.

| | Raport pełny | Raport niepełny |
|---------------------------|---------------------|------------------------|
| Strategia własna | 0 | 7 |
| Strategia przejęta | 4 | 1 |

Tabela 7. Zależności w raportach społecznych między pochodzeniem strategii a stopniem kompletności raportu społecznego dostarczonego przez przedsiębiorstwo.

Dane z roku 2007.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportyspoleczne.pl.

Wszystkie firmy, które realizowały strategie własne, dostarczyły niepełne raporty społeczne. Sytuacja była bardziej zróżnicowana w przypadku strategii przejętych: większość z nich była kompletna (4), jeden dokument był nie w pełni uzupełniony.

4.3.2. Działania społeczne poszczególnych branży polskiej gospodarki w roku 2008

W 2008 roku raporty społeczne udostępniło na stronie raporty społeczne.pl 10 firm – o dwie mniej niż w roku poprzednim. Po pięć przedsiębiorstw o kapitale polskiego i zagranicznego pochodzenia. Firmy te można zaliczyć do siedmiu gałęzi polskiej gospodarki takich jak: finanse, przemysł spożywczy, surowce i paliwa, przemysł drzewny, nowe technologie i IT, farmaceutykę i energetykę. Trzy branże powtórzyły się, pojawiły się reprezentacje czterech kolejnych branży polskiej gospodarki. Cztery z roku ubiegłego nie udostępniły tym razem swoich raportów (transport i logistyka, przemysł tytoniowy, telekomunikację oraz handel).

Najwięcej raportów dotyczyło trzech gałęzi gospodarki: finansów (20 proc.), przemysłu spożywczego (20 proc.) oraz surowców i paliw (20 proc.). Pierwsze dwie branże utrzymały te wysokie pozycje z roku poprzedniego. Pozostałe branże były reprezentowane w tej samej liczbie – po jednym sprawozdaniu przypadło na przemysł drzewny, nowe technologie i IT, farmaceutykę i energetykę (10 proc.).

Pozostałe obserwacje zostały odnotowane w tabeli 8. Przy jej pomocy przedstawiono zależności zachodzące pomiędzy poszczególnymi branżami a oceną celowości działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu podejmowanych przez poszczególne firmy oraz pomiędzy poszczególnymi branżami a sposobem sporządzania raportów społecznych.

| Branża | Kapitał | | Strategia CSR | | Cel działań CSR | | Stopień kompletności raportu | |
|--------------------|---------|-------|---------------|--------|-----------------|-----------|------------------------------|----------|
| | Polski | Zagr. | Przejęta | Własna | Wizerunkowy | Społeczny | Pełny | Niepełny |
| Finanse | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 |
| Przemysł spożywczy | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 2 | 2 | 0 |

| | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Surowce i paliwa | 2 | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Przemysł drzewny | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Nowe technologie i IT | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| Farmaceutyka | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| Energetyka | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Suma | 5 | 5 | 4 | 6 | 2 | 8 | 7 | 3 |

Tabela 8. Zależności pomiędzy poszczególnymi branżami polskiej gospodarki a poziomem zaawansowania realizowanych raportów społecznych. Dane z roku 2008.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportyspoleczne.pl.

Wszystkie trzy branże, które plasują się na pierwszym miejscu pod względem liczby przesłanych raportów, wypadły bardzo dobrze w badaniu. Firmy z branży finansowej i branży spożywczej realizują działania o celach społecznych, a dostarczone przez nie raporty społeczne są przygotowane zgodnie z zasadami sztuki i zawierają wszystkie niezbędne elementy. Dopiero przy kolejnej branży – surowce i paliwa – również reprezentowanej przez dwie firmy, następuje pewne załamanie – jedno przedsiębiorstwo realizuje działania z celami wizerunkowymi, a drugie – ze społecznymi. W przypadku kolejnych gałęzi gospodarki sytuacja jest zróżnicowana, jednak z korzyścią dla kampanii społecznych: firmy funkcjonujące w branżach takich jak: przemysł drzewny, nowe technologie i IT oraz farmaceutyka – realizują działania o charakterze społecznym bez względu na to, czy posiadają kapitał polski, czy zagraniczny, a co za tym idzie, czy realizują własne strategie CSR, czy strategie przejęte od firm macierzystych. Dopiero w branży energetycznej pojawia się przykład kampanii wizerunkowej i niepełnego raportu.

Korelacje zachodzące w przesłanych w 2008 roku raportach społecznych między pochodzeniem strategii CSR a sposobem jej realizacji zostały przedstawione w tabeli 9.

| | Cel wizerunkowy | Cel społeczny |
|---------------------------|------------------------|----------------------|
| Strategia własna | 3 | 3 |
| Strategia przejęta | 0 | 4 |

Tabela 9. Zależności w raportach społecznych między pochodzeniem strategii a celem działań CSR podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Dane z roku 2008.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportyspoleczne.pl.

Wśród raportów udostępnionych w 2008 roku znalazło się 6 takich, w których ujęto własne strategie CSR danych przedsiębiorstw oraz 4 raporty, w których przedstawiono realizację strategii przejętych od zagranicznych firm macierzystych. Wśród raportów obejmujących strategie własne znalazły się trzy dokumenty, w których przedstawiono działania o celach wizerunkowych i 3 dokumenty, w których zaprezentowano działania o celach społecznych. 4 raporty ukazujące działania o celach społecznych przedstawiły firmy realizujące strategie przejęte.

Korelacje zachodzące w przesłanych w 2008 roku raportach społecznych między pochodzeniem strategii CSR a stopniem kompletności raportu społecznego zostały przedstawione w tabeli 10.

| | Raport pełny | Raport niepełny |
|---------------------------|---------------------|------------------------|
| Strategia własna | 3 | 3 |
| Strategia przejęta | 4 | 0 |

Tabela 10. Zależności w raportach społecznych między pochodzeniem strategii a stopniem kompletności raportu społecznego dostarczonego przez przedsiębiorstwo. Dane z roku 2008.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportyspoleczne.pl.

Przedstawiciele trzech firm, w których realizowano strategię własną, dostarczyli niepełne raporty społeczne; tylko samo reprezentantów firm dostarczyło raporty niepełne. W przypadku strategii przejętych sytuacja była o wiele bardziej jednoznaczna: sytuacja wszystkich realizujących je firm została przedstawiona w kompletnych raportach. Wzorce okazały się w tym przypadku kluczowe.

4.3.3. Działania społeczne poszczególnych branż polskiej gospodarki w roku 2009

W 2009 roku raporty społeczne udostępnił na stronie raporty społeczne.pl przedstawiciele 11 firm – o jeden więcej niż w roku poprzednim. Było to 6 przedsiębiorstw o kapitale polskiego pochodzenia i 5 przedsiębiorstw o kapitale pochodzenia zagranicznego. Firmy te zaliczane są w obręb sześciu gałęzi polskiej gospodarki takich jak: finanse, przemysł spożywczy, surowce i paliwa, farmaceutyka, transport i logistyka oraz media. Po raz pierwszy w badaniu pojawiają się te dwie ostatnie z wymienionych gałęzi gospodarki. Z zestawienia zniknęły przemysł drzewny, nowe technologie i IT oraz energetyka.

Najwięcej raportów dotyczyło branży finansowej (27,27 proc.). Drugie miejsce zajęły z tym samym wynikiem przemysł spożywczy (18,18 proc.), surowce i paliwa (18,18 proc.) oraz farmaceutyka (18,18 proc.). Te same branże znajdowały się na czele zestawienia z poprzedniego roku. Pozostałe branże były reprezentowane w tej samej liczbie – po jednym sprawozdaniu przypadło na transport i logistykę oraz media (9,09 proc.).

Pozostałe obserwacje zostały odnotowane w tabeli 11. Przy jej pomocy przedstawiono zależności zachodzące pomiędzy poszczególnymi branżami a oceną celowości działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu podejmowanych przez poszczególne firmy oraz pomiędzy poszczególnymi branżami a sposobem sporządzania raportów społecznych.

| Branża | Kapitał | Strategia CSR | Cel działań CSR | Stopień kompletności raportu |
|--------|---------|---------------|-----------------|------------------------------|
| | | | | |

| | Polski | Zagr. | Przejęta | Własna | Wizerunkowy | Społeczny | Pełny | Niepełny |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|-------------|-----------|----------|----------|
| Finanse | 0 | 3 | 3 | 0 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| Przemysł spożywczy | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 |
| Surowce i paliwa | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 2 | 0 |
| Farmaceutyka | 2 | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Transport i logistyka | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| Media | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Suma | 6 | 5 | 5 | 6 | 3 | 8 | 7 | 4 |

Tabela 11. Zależności pomiędzy poszczególnymi branżami polskiej gospodarki a poziomem zaawansowania realizowanych raportów społecznych. Dane z roku 2009.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raporty społeczne.pl.

Branża finansowa, znajdująca się na pierwszym miejscu pod względem liczby przesłanych raportów społecznych, prezentuje się niejednoznacznie w tym zestawieniu: wszystkie zaliczane do niej firmy posiadały kapitał zagraniczny i realizowały przejęte strategie CSR, ale z różnym rezultatem: w dwóch firmach wdrażano działania o celach społecznych, a w jednej – o celach wizerunkowych. Podobnie kształtował się w niej stopień kompletności raportów: przedstawiciele dwóch firm dostarczyli raporty kompletne, jednej zaś niepełny dokument.

W przypadku przemysłu spożywczego sprawdza się spostrzeżenie, że znaczenie ma pochodzenie kapitału i realizowana strategia – czy jest ona własna, czy przejęta – gdyż firmy z tej branży realizują w zależności od tego działania o celach społecznych lub działania o celach wizerunkowych. Realizowanie własnej strategii skutkuje tym, że raport jest niekompletny, a działania nie mają charakteru społecznych.

Zależność tę obalają jednak wyniki branży surowce i paliwa. Firma reprezentująca tę branżę w zestawieniu posiadała polski kapitał i własną strategię, a mimo to udało się w niej zrealizować działania o celach społecznych i udokumentować je w kompletnym raporcie.

W przypadku farmaceutyki widać pewne wahania. Mimo że obie firmy posiadały kapitał polski i własną strategię, trudno było dostrzec wynikające z tego zależności: jedna firma realizowała właściwą strategię CSR o celach społecznych, druga z kolei – kampanię wizerunkową. Różnice widoczne są również w kompletności raportów.

Bardzo dobrze w zestawieniu wypada branża transport i logistyka, gorzej sytuacja wygląda w przypadku mediów, w których pomimo zagranicznego kapitału i przejętej strategii zrealizowano działania o charakterze wizerunkowym.

Korelacje zachodzące w przesłanych w 2009 roku raportach społecznych między pochodzeniem strategii CSR a sposobem jej realizacji zostały przedstawione w tabeli 12.

| | Cel wizerunkowy | Cel społeczny |
|---------------------------|------------------------|----------------------|
| Strategia własna | 1 | 5 |
| Strategia przejęta | 2 | 3 |

Tabela 12. Zależności w raportach społecznych między pochodzeniem strategii a celem działań CSR podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Dane z roku 2009.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportyspoleczne.pl.

Wśród raportów udostępnionych w 2009 roku znalazło się 6 takich, w których ujęto własne strategie CSR danych przedsiębiorstw oraz 5 raportów, w których przedstawiono realizację strategii przejętych od zagranicznych firm macierzystych. Wśród raportów obejmujących strategie własne znalazł się jeden dokument, w którym przedstawiono działania o celach wizerunkowych i 5 dokumentów, w których zestawiono działania o celach społecznych. Przedstawiciele firm realizujących strategie przejęte przedstawili 2 raporty dokumentujące działania o charakterze wizerunkowym i 3 – działania o celach społecznych.

Bez względu na pochodzenie kapitału firmy oraz stopień samodzielności w przygotowaniu strategii CSR w zestawieniach zaczynają przeważać działania o charakterze społecznym.

Korelacje zachodzące w przesłanych w 2009 roku raportach społecznych między pochodzeniem strategii CSR a stopniem kompletności raportu społecznego zostały przedstawione w tabeli 13.

| | Raport pełny | Raport niepełny |
|---------------------------|---------------------|------------------------|
| Strategia własna | 4 | 2 |
| Strategia przejęta | 3 | 2 |

Tabela 13. Zależności w raportach społecznych między pochodzeniem strategii a stopniem kompletności raportu społecznego dostarczonego przez przedsiębiorstwo.

Dane z roku 2009.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportyspoleczne.pl.

Przedstawiciele czterech firm, w których realizowano strategię własną, dostarczyli pełne raporty społeczne; dwóch reprezentantów firm przesłało raporty niepełne. W przypadku strategii przejętych sytuacja kształtowała się następująco: z trzech firm przesłano kompletne raporty, z dwóch niepełne. Stopień samodzielności w przygotowaniu strategii CSR nie wpłynął w żaden sposób na jakość opracowanych raportów społecznych.

4.3.4. Działania społeczne poszczególnych branży polskiej gospodarki w roku 2010

W 2010 roku raporty społeczne udostępniło 18 przedstawicieli firm – o siedem więcej niż w roku poprzednim. Było to 13 przedsiębiorstw o kapitale polskiego pochodzenia i 5 przedsiębiorstw o kapitale pochodzenia zagranicznego. Firmy te zaliczyć można do dziesięciu gałęzi polskiej gospodarki takich jak: energetyka, handel, farmaceutyka, finanse, przemysł spożywczy, surowce i paliwa, transport i logistyka, rozrywka, przemysł

chemiczny oraz jedna firma niedająca się zakwalifikować do żadnej branży zaliczona do kategorii „Inne” przez zarządzających stroną raportypoleczne.pl.

Najwięcej raportów przygotowały firmy z branży energetycznej (16,67 proc.) i handlowej (16,67 proc.). Drugie miejsce zajęły z tym samym wynikiem farmaceutyka (11,11 proc.), finanse (11,11 proc.), przemysł spożywczy (11,11 proc.) oraz surowce i paliwa (11,11 proc.). Te same branże znajdowały się na czele zestawień również w poprzednich latach, jedynie energetyka zyskała nowe reprezentujące ją firmy i tym samym znalazła się na szczycie podsumowań. Pozostałe branże były reprezentowane w tej samej liczbie – po jednym sprawozdaniu przypadło na transport i logistykę, rozrywkę, przemysł chemiczny i inne (5,56 proc.).

Pozostałe obserwacje zostały odnotowane w tabeli 14. Przy jej pomocy przedstawiono zależności zachodzące pomiędzy poszczególnymi branżami a oceną celowości działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu podejmowanych przez poszczególne firmy oraz pomiędzy poszczególnymi branżami a sposobem sporządzania raportów społecznych.

| Branża | Kapitał | | Strategia CSR | | Cel działań CSR | | Stopień kompletności raportu | |
|--------------------|---------|-------|---------------|--------|-----------------|-----------|------------------------------|----------|
| | Polski | Zagr. | Przejęta | Własna | Wizerunkowy | Społeczny | Pełny | Niepełny |
| Energetyka | 2 | 1 | 0 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| Handel | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| Farmaceutyka | 2 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Finanse | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 2 | 0 |
| Przemysł spożywczy | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 |
| Surowce i paliwa | 2 | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |

| | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------|----------|----------|-----------|----------|-----------|-----------|----------|
| Transport i logistyka | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Rozrywka | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| Przemysł chemiczny | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Inne | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| Suma | 13 | 5 | 4 | 14 | 8 | 10 | 10 | 8 |

Tabela 14. Zależności pomiędzy poszczególnymi branżami polskiej gospodarki a poziomem zaawansowania realizowanych raportów społecznych. Dane z roku 2010.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportyspoleczne.pl.

Obie najczęściej reprezentowane w roku 2010 branże – energetyka i handel – mają niejednoznaczne wyniki z nieznaczną przewagą na korzyść działań o charakterze społecznym. W obu przypadkach 2/3 firmy realizowały tego rodzaju inicjatywy. Bez znaczenia okazało się pochodzenie kapitału i stopień samodzielności w opracowywaniu strategii CSR. W branży energetycznej odnotowano więcej kompletnych raportów, nadal jednak nie ze wszystkich firm takie dostarczono.

Finanse i przemysł spożywczy dobrze wypadły w badaniu: wszystkie zaliczane do nich firmy realizowały kampanie społeczne, nie wizerunkowe, co w tym drugim przypadku można tłumaczyć czerpaniem wiedzy i inspiracji z firm macierzystych.

Niewłaściwe rozumienie CSR uwidoczniło się z kolei w takich branżach jak: surowce i paliwa, transport i logistyka, przemysł chemiczny i inne. Społeczne działania realizowano w branży rozrywkowej. Wszystkie zaliczane do tych grup przedsiębiorstwa posiadały kapitał polski.

Korelacje zachodzące w przesłanych w 2010 roku raportach społecznych między pochodzeniem strategii CSR a sposobem jej realizacji zostały przedstawione w tabeli 15.

| | Cel wizerunkowy | Cel społeczny |
|---------------------------|------------------------|----------------------|
| Strategia własna | 8 | 6 |
| Strategia przejęta | 0 | 4 |

Tabela 15. Zależności w raportach społecznych między pochodzeniem strategii a celem działań CSR podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Dane z roku 2010.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportyspoleczne.pl.

Wśród raportów udostępnionych w 2010 roku znalazło się 14 takich, w których ujęto własne strategie CSR danych przedsiębiorstw oraz 4 raporty, w których przedstawiono realizację strategii przejętych od zagranicznych firm macierzystych. Wśród raportów obejmujących strategie własne znalazło się 8 dokumentów, w których przedstawiono działania o celach wizerunkowych i 6 dokumentów, w których zaprezentowano działania o celach społecznych. Przedstawiciele firm realizujących strategie przejęte przesłali wyłącznie raporty dokumentujące działania o celach społecznych – w liczbie 4.

W roku 2010 dostrzega się zależność, zgodnie z którą w firmach realizujących strategie przejęte wdrażane są działania o charakterze społecznym. W przypadku samodzielnego opracowywania strategii sytuacja jest niejednoznaczna, z przewagą realizacji rozwiązań o cechach wizerunkowych, ale już niekoniecznie społecznych.

Bez względu na pochodzenie kapitału firmy oraz stopień samodzielności w przygotowaniu strategii CSR zaczynają przeważać działania o charakterze społecznym.

Korelacje zachodzące w przesłanych w 2010 roku raportach społecznych między pochodzeniem strategii CSR a stopniem kompletności raportu społecznego zostały przedstawione w tabeli 16.

| | Raport pełny | Raport niepełny |
|-------------------------|---------------------|------------------------|
| Strategia własna | 6 | 8 |

| | | |
|---------------------------|---|---|
| Strategia przejęta | 4 | 0 |
|---------------------------|---|---|

Tabela 16. Zależności w raportach społecznych między pochodzeniem strategii a stopniem kompletności raportu społecznego dostarczonego przez przedsiębiorstwo.

Dane z roku 2010.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportyspoleczne.pl.

Reprezentanci 6 firm, w których realizowano strategię własną, dostarczyli pełne raporty społeczne; 8 przesłało raporty niepełne. W przypadku strategii przejętych sytuacja kształtowała się następująco: z 4 firm przesłano kompletne raporty. Stopień samodzielności w przygotowaniu strategii CSR tym razem widocznie wpłynął na jakość opracowanych raportów społecznych.

4.4. Klasyfikacja działań społecznych w poszczególnych branżach polskiej gospodarki w latach 2011-2014

W podrozdziale tym analizie poddano raporty społeczne dostarczone przez przedstawicieli firm działających na rynku polskim w latach 2011-2014. Zbadano je w analogicznych obszarach jak te pochodzące z okresu 2007-2010.

4.4.1. Działania społeczne poszczególnych branż polskiej gospodarki w roku 2011

W 2011 roku raporty społeczne udostępniło 18 przedstawicieli firm – tyle samo co w poprzednim roku. Po dziewięć przedsiębiorstw o kapitale polskiego i zagranicznego pochodzenia. Firmy te zaliczyć można do dwunastu gałęzi polskiej gospodarki, wśród których można wymienić: energetykę, transport i logistykę, budownictwo, przemysł spożywczy, surowce i paliwa, usługi, przemysł ciężki, recykling, farmaceutykę, telekomunikację, finanse, media i rozrywkę. Tym samym pojawiły się nowe branże w zestawieniach: budownictwo, usługi, przemysł ciężki, recykling i telekomunikacja. W tym roku zabrakło raportów przesłanych przez firmy z takich branż jak handel czy przemysł chemiczny.

Największą grupę raportów przesłano z firm z następujących branży: energetyka, transport i logistyka, budownictwo, przemysł spożywczy oraz surowce i paliwa (każda branża po 11,11 proc. udziału). Po jednym sprawozdaniu dostarczyli przedstawiciele przedsiębiorstw reprezentujących takie gałęzie gospodarki jak: usługi, przemysł ciężki, recykling, farmaceutyka, telekomunikacja, finanse, media i rozrywka (5,56 proc.).

Pozostałe obserwacje zostały odnotowane w tabeli 17. Przy jej pomocy przedstawiono zależności zachodzące pomiędzy poszczególnymi branżami a oceną celowości działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu podejmowanych przez poszczególne firmy oraz pomiędzy poszczególnymi branżami a sposobem sporządzania raportów społecznych.

| Branża | Kapitał | | Strategia CSR | | Cel działań CSR | | Stopień kompletności raportu | |
|-----------------------|---------|-------|---------------|--------|-----------------|-----------|------------------------------|----------|
| | Polski | Zagr. | Przejęta | Własna | Wizerunkowy | Społeczny | Pełny | Niepełny |
| Energetyka | 1 | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Transport i logistyka | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 |
| Budownictwo | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Przemysł spożywczy | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 2 | 2 | 0 |
| Surowce i paliwa | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 2 | 0 |
| Usługi | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Przemysł ciężki | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Recykling | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |

| | | | | | | | | |
|------------------|----------|----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|
| Farmaceu-tyka | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| Telekomu-nikacja | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| Finanse | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Media | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Rozrywka | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Suma | 9 | 9 | 7 | 11 | 6 | 12 | 7 | 11 |

Tabela 17. Zależności pomiędzy poszczególnymi branżami polskiej gospodarki a poziomem zaawansowania realizowanych raportów społecznych. Dane z roku 2011.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportyspoleczne.pl.

W energetyce, transporcie i logistyce oraz budownictwie widać nieznaczną przewagę działań o charakterze wizerunkowym. Jednoznacznie społeczne są przedsięwzięcia realizowane przez następujące branże: przemysł spożywczy, surowce i paliwa, recykling, farmaceutykę, telekomunikację, finanse, media i rozrywkę. Nierówno rozkłada się w nich kompletność raportów społecznych. Działania realizujące cele wizerunkowe podejmowały firmy z branży usługowej i przemysłu ciężkiego.

Korelacje zachodzące w przesłanych w 2011 roku raportach społecznych między pochodzeniem strategii CSR a sposobem jej realizacji zostały przedstawione w tabeli 18.

| | Cel wizerunkowy | Cel społeczny |
|---------------------------|------------------------|----------------------|
| Strategia własna | 3 | 8 |
| Strategia przejęta | 3 | 4 |

Tabela 18. Zależności w raportach społecznych między pochodzeniem strategii a celem działań CSR podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Dane z roku 2011.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportyspoleczne.pl.

Wśród raportów udostępnionych w 2011 roku znalazło się 11 takich, w których udokumentowano własne strategie CSR danych przedsiębiorstw oraz 7 raporty, w których przedstawiono realizację strategii przejętych od zagranicznych firm macierzystych. Wśród raportów zawierających strategie własne znalazły się 3 dokumenty, w których zaprezentowano działania o celach wizerunkowych i 8 dokumentów, w których przeanalizowano działania o celach społecznych. Przedstawiciele firm realizujących strategie przejęte przedstawili 3 raporty dotyczące działań o celach wizerunkowych, a 4 o celach społecznych.

Uwidoczniła się w ten sposób przewaga działań o charakterze społecznym. Nadal jednak w sporej grupie przedsiębiorstw realizuje się strategie quasi-społeczne, będące jedynie przykładami działań wizerunkowych.

Korelacje zachodzące w przesłanych w 2011 roku raportach społecznych między pochodzeniem strategii CSR a stopniem kompletności raportu społecznego zostały przedstawione w poniższej tabeli 19.

| | Raport pełny | Raport niepełny |
|---------------------------|---------------------|------------------------|
| Strategia własna | 5 | 6 |
| Strategia przejęta | 2 | 5 |

Tabela 19. Zależności w raportach społecznych między pochodzeniem strategii a stopniem kompletności raportu społecznego dostarczonego przez przedsiębiorstwo.

Dane z roku 2011.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportyspoleczne.pl.

Reprezentanci 5 firm, w których realizowano strategie własne, dostarczyli pełne raporty społeczne; 6 przesłało raporty niepełne. W przypadku strategii przejętych sytuacja kształtowała się następująco: z 2 firm przesłano kompletne raporty, z 5 zaś niekompletne. W 2011 roku przeważają raporty niepełne, niezrealizowane zgodnie z zamysłem idei społecznej odpowiedzialności biznesu.

4.4.2. Działania społeczne poszczególnych branży polskiej gospodarki w roku 2012

W 2012 roku liczba przesłanych raportów społecznych wzrosła z 18 do 27. Wśród 27 firm znalazło się 16 przedsiębiorstw o kapitale polskiego pochodzenia i 11 przedsiębiorstw o kapitale pochodzenia zagranicznego. Firmy te zaliczyć można do dwunastu gałęzi polskiej gospodarki takich jak: przemysł spożywczy, energetyka, finanse, surowce i paliwa, usługi, przemysł ciężki, transport i logistyka, nowe technologie i IT, organizacje pozarządowe, telekomunikacja, budownictwo i inne.

Najwięcej raportów przygotowano w firmach reprezentujących przemysł spożywczy (22,22 proc.). Na drugim miejscu uplasowała się energetyka (18,52 proc.), na trzecim finanse (14,81 proc.), a na czwartym surowce i paliwa (11,11 proc.). Po jednym sprawozdaniu przesłały firmy reprezentujące takie gałęzie gospodarki jak: usługi, przemysł ciężki, transport i logistyka, nowe technologie i IT, organizacje pozarządowe, telekomunikacja i budownictwo (3,70 proc.). Pojawiły się również dwa raporty przesłane przez firmy zaliczone do kategorii „inne” (7,41 proc.).

Pozostałe obserwacje zostały odnotowane w tabeli 20. Przy jej pomocy przedstawiono zależności zachodzące pomiędzy poszczególnymi branżami a oceną celowości działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu podejmowanych przez poszczególne firmy oraz pomiędzy poszczególnymi branżami a sposobem sporządzania raportów społecznych.

| Branża | Kapitał | Strategia CSR | Cel działań CSR | Stopień kompletności raportu |
|---------------|----------------|----------------------|------------------------|-------------------------------------|
| | | | | |

| | Polski | Zagr. | Przejęta | Własna | Wizerunkowy | Społeczny | Pełny | Niepełny |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|-----------|----------|-----------|
| Przemysł spożywczy | 1 | 5 | 4 | 2 | 1 | 5 | 4 | 2 |
| Energetyka | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 0 | 5 |
| Finanse | 1 | 3 | 3 | 1 | 0 | 4 | 2 | 2 |
| Surowce i paliwa | 3 | 0 | 0 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| Inne | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 1 | 1 |
| Usługi | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Przemysł ciężki | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Transport i logistyka | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Organizacje pozarządowe | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Telekomunikacja | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Budownictwo | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Nowe technologie i IT | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Suma | 16 | 11 | 10 | 17 | 11 | 16 | 9 | 18 |

Tabela 20. Zależności pomiędzy poszczególnymi branżami polskiej gospodarki a poziomem zaawansowania realizowanych raportów społecznych. Dane z roku 2012.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportyspoleczne.pl.

W przemyśle spożywczym przeważały działania o charakterze społecznym. Częściej opisywane były w formie kompletnych raportów. Dominacja ta pokrywa się z zagranicznym pochodzeniem kapitału oraz z faktem przyjmowania wzorców strategii CSR od firm macierzystych.

Z kolei w energetyce widać odwrotną tendencję: większość firm posiadała kapitał polski i realizowała własne strategie CSR, co doprowadziło do sytuacji, w której większość realizowanych w tej branży działań ma charakter wizerunkowy, a nie społeczny. Potwierdza się to również w niepełnym uzupełnieniu przesyłanych raportów społecznych.

Spośród pozostałych branż można wyodrębnić te, w których realizuje się działania społeczne i te, w których realizuje się działania wizerunkowe. W pierwszej grupie mieszczą się: finanse, organizacje pozarządowe, telekomunikacja i inne. Druga obejmuje: usługi, przemysł ciężki, transport i logistykę, budownictwo oraz nowe technologie i IT.

Korelacje zachodzące w przesłanych w 2012 roku raportach społecznych między pochodzeniem strategii CSR a sposobem jej realizacji zostały przedstawione w tabeli 21.

| | Cel wizerunkowy | Cel społeczny |
|---------------------------|------------------------|----------------------|
| Strategia własna | 4 | 6 |
| Strategia przejęta | 7 | 10 |

Tabela 21. Zależności w raportach społecznych między pochodzeniem strategii a celem działań CSR podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Dane z roku 2012.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportyspoleczne.pl.

Wśród raportów udostępnionych w 2012 roku znalazło się 10 takich, w których przedstawiono własne strategie CSR danych przedsiębiorstw oraz 17 raportów, w których udokumentowano realizację strategii przejętych od zagranicznych firm macierzystych. Wśród raportów dotyczących strategii własnych znalazły się 4 dokumenty, w których omówiono działania o celach wizerunkowych i 6 dokumentów, w których przeanalizowano

działania o celach społecznych. Przedstawiciele firm realizujących strategię przejętą dostarczyli 7 raportów przedstawiających działania o celach wizerunkowych oraz 10 o celach społecznych.

Przeważają zatem działania o charakterze społecznym (16 raportów). Jednak niewłaściwe lub niepełne zrozumienie idei społecznej odpowiedzialności biznesu nadal jest bardzo zauważalne – chociażby w postaci 11 raportów, w których opisano jako działania CSR inicjatywy o charakterze wizerunkowym.

Korelacje zachodzące w przesłanych w 2012 roku raportach społecznych między pochodzeniem strategii CSR a stopniem kompletności raportu społecznego zostały przedstawione w tabeli 22.

| | Raport pełny | Raport niepełny |
|---------------------------|---------------------|------------------------|
| Strategia własna | 4 | 7 |
| Strategia przejęta | 4 | 12 |

Tabela 22. Zależności w raportach społecznych między pochodzeniem strategii a stopniem kompletności raportu społecznego dostarczonego przez przedsiębiorstwo.

Dane z roku 2012.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportyspoleczne.pl.

Reprezentanci 4 firm, w których realizowano strategię własną, dostarczyli pełne raporty społeczne; 7 przesłało raporty niepełne. W przypadku strategii przejętych sytuacja kształtowała się następująco: z 4 przedsiębiorstw przesłano kompletne raporty, z 12 zaś niekompletne. Kolejny rok z rzędu przeważają raporty niepełne, niezrealizowane zgodnie z zamysłem idei społecznej odpowiedzialności biznesu.

4.4.3. Działania społeczne poszczególnych branży polskiej gospodarki w roku 2013

W 2013 roku raporty społeczne swoich firm przesłało 29 menedżerów – to o 2 więcej niż w roku poprzednim. Wśród 29 firm znalazło się 16 przedsiębiorstw o kapitale polskiego pochodzenia i 13 przedsiębiorstw o kapitale pochodzenia zagranicznego. Firmy te zaliczyć można do czternastu gałęzi polskiej gospodarki takich jak: finanse, usługi, surowce i paliwa, przemysł spożywczy, energetyka, telekomunikacja, budownictwo, przemysł ciężki, przemysł chemiczny, handel, nowe technologie i IT, rozrywka, organizacje pozarządowe i inne.

Najwięcej raportów przygotowano w firmach reprezentujących branżę finansową (17,24 proc.). Na drugim miejscu uplasowały się usługi, surowce i paliwa oraz przemysł spożywczy (13,79 proc.), a na trzecim energetyka (10,34 proc.). Po jednym sprawozdaniu przesłano z firm reprezentujących takie gałęzie gospodarki jak: telekomunikacja, budownictwo, przemysł ciężki, przemysł chemiczny, handel, nowe technologie i IT, rozrywka, organizacje pozarządowe i inne (3,45 proc.).

Pozostałe obserwacje zostały odnotowane w tabeli 23. Przy jej pomocy przedstawiono zależności zachodzące pomiędzy poszczególnymi branżami a oceną celowości działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu podejmowanych przez poszczególne firmy oraz pomiędzy poszczególnymi branżami a sposobem sporządzania raportów społecznych.

| Branża | Kapitał | | Strategia CSR | | Cel działań CSR | | Stopień kompletności raportu | |
|------------------|---------|-------|---------------|--------|-----------------|-----------|------------------------------|----------|
| | Polski | Zagr. | Przejęta | Własna | Wizerunkowy | Społeczny | Pelny | Niepełny |
| Finanse | 2 | 3 | 3 | 2 | 0 | 5 | 3 | 2 |
| Usługi | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Surowce i paliwa | 4 | 0 | 0 | 4 | 1 | 3 | 3 | 1 |
| Przemysł | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 |

| | | | | | | | | |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| spożywczy | | | | | | | | |
| Energetyka | 2 | 1 | 0 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| Telekomunikacja | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| Budownictwo | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Przemysł ciężki | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Przemysł chemiczny | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Handel | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| Nowe technologie i IT | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Rozrywka | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| Organizacje pozarządowe | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| Inne | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Suma | 16 | 13 | 10 | 19 | 9 | 20 | 16 | 13 |

Tabela 23. Zależności pomiędzy poszczególnymi branżami polskiej gospodarki a poziomem zaawansowania realizowanych raportów społecznych. Dane z roku 2013.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportyspoleczne.pl.

W najsilniej reprezentowanej w 2013 roku branży – finansach – realizowano wyłącznie działania o charakterze społecznym, zgodnym z ideą CSR. Takiej jednoznaczności nie można jednak zaobserwować w przypadku stopnia kompletności przesłanych przez finansistów raportów – w niemal równej mierze znajdują się wśród nich w pełni uzupełnione, jak i takie, które wymagają dopracowania. Widać, że ma to związek z pochodzeniem kapitału oraz kwestią przejmowania strategii CSR z firm macierzystych,

gdyż podobne proporcje można zaobserwować właśnie w kolumnach poświęconych tym zagadnieniom.

W przypadku usług, branży surowcy i paliw, przemyśle spożywczym i energetyce wciąż obecny jest podział na te firmy, w których realizuje się w ramach CSR działania społeczne i takie, w których za CSR uważane są inicjatywy wizerunkowe.

Pozostałe branże można podzielić na takie, w których realizowano w roku 2013 przedsięwzięcia społeczne i przedsięwzięcia quasi-społeczne, czyli wizerunkowe. W pierwszej grupie znajdują się: telekomunikacja, budownictwo, handel, rozrywka i organizacje pozarządowe. W drugiej z kolei sytuują się: przemysł ciężki, przemysł chemiczny, nowe technologie i IT oraz inne.

Korelacje zachodzące w przesłanych w 2013 roku raportach społecznych między pochodzeniem strategii CSR a sposobem jej realizacji zostały przedstawione w tabeli 24.

| | Cel wizerunkowy | Cel społeczny |
|---------------------------|------------------------|----------------------|
| Strategia własna | 6 | 5 |
| Strategia przejęta | 3 | 15 |

Tabela 24. Zależności w raportach społecznych między pochodzeniem strategii a celem działań CSR podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Dane z roku 2013.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportyspoleczne.pl.

Wśród raportów udostępnionych w 2013 roku znalazło się 11 takich, w których przeanalizowano własne strategie CSR danych przedsiębiorstw oraz 18 raportów, w których przedstawiono realizację strategii przejętych od zagranicznych firm macierzystych. Wśród raportów dokumentujących strategie własne znalazło się 6 dokumentów, w których przedstawiono działania o celach wizerunkowych i 5 dokumentów, w których zawarto działania o celach społecznych. Przedstawiciele firm realizujących strategie przejęte

przedstawili 3 raporty dotyczące działań o celach wizerunkowych oraz 15 o celach społecznych.

Zaobserwować można rosnącą przewagę raportów podsumowujących działania o charakterze społecznym (20 raportów). Niepełne zrozumienie idei CSR można przypisać już tylko 9 firmom uczestniczącym w badaniu.

Korelacje zachodzące w przesłanych w 2013 roku raportach społecznych między pochodzeniem strategii CSR a stopniem kompletności raportu społecznego zostały przedstawione w tabeli 25.

| | Raport pełny | Raport niepełny |
|---------------------------|---------------------|------------------------|
| Strategia własna | 3 | 8 |
| Strategia przejęta | 12 | 6 |

Tabela 25. Zależności w raportach społecznych między pochodzeniem strategii a stopniem kompletności raportu społecznego dostarczonego przez przedsiębiorstwo.

Dane z roku 2013.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportyspoleczne.pl.

Reprezentanci 3 firm, w których realizowano strategię własną, dostarczyli pełne raporty społeczne; 8 przesłało raporty niepełne. W przypadku strategii przejętych sytuacja kształtowała się następująco: z 12 firm dostarczano kompletne raporty, z 6 zaś niekompletne. Liczby raportów kompletnych i niekompletnych są zbliżone i wynoszą odpowiednio 15 oraz 14.

4.4.4. Działania społeczne poszczególnych branż polskiej gospodarki w roku 2014

W 2014 roku liczba przesłanych raportów społecznych wyniosła 29 – tyle samo co w poprzednim roku. Wśród 29 firm znalazło się 18 przedsiębiorstw o kapitale polskiego

pochodzenia i 11 przedsiębiorstw o kapitale pochodzenia zagranicznego. Firmy te zaliczyć można do trzynastu gałęzi polskiej gospodarki takich jak: energetyka, finanse, przemysł spożywczy, usługi, surowce i paliwa, przemysł ciężki, transport i logistyka, telekomunikacja, budownictwo, nowe technologie i IT, przemysł chemiczny, farmaceutyka i inne.

Najwięcej raportów przesłano z firm energetycznych (20,69 proc.). Na drugim miejscu uplasowały się finanse (17,24 proc.), na trzecim przemysł spożywczy (13,79 proc.), a na czwartym usługi (10,34 proc.). Dalej znalazły się surowce i paliwa oraz przemysł ciężki (6,90 proc.). Po jednym sprawozdaniu dostarczono z firm reprezentujących takie gałęzie gospodarki jak: transport i logistyka, telekomunikacja, budownictwo, nowe technologie i IT, przemysł chemiczny, farmaceutyka i inne (3,45 proc.).

Pozostałe obserwacje zostały odnotowane w tabeli 26. Przy jej pomocy przedstawiono zależności zachodzące pomiędzy poszczególnymi branżami a oceną celowości działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu podejmowanych przez poszczególne firmy oraz pomiędzy poszczególnymi branżami a sposobem sporządzania raportów społecznych.

| Branża | Kapitał | | Strategia CSR | | Cel działań CSR | | Stopień kompletności raportu | |
|--------------------|---------|-------|---------------|--------|-----------------|-----------|------------------------------|----------|
| | Polski | Zagr. | Przejęta | Własna | Wizerunkowy | Społeczny | Pełny | Niepełny |
| Energetyka | 4 | 2 | 1 | 5 | 1 | 5 | 3 | 3 |
| Finanse | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| Przemysł spożywczy | 1 | 3 | 2 | 2 | 0 | 4 | 4 | 0 |
| Usługi | 2 | 1 | 1 | 2 | 0 | 3 | 3 | 0 |
| Surowce i paliwa | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 2 | 0 |

| | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|-----------|----------|
| Przemysł ciężki | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 2 | 0 |
| Transport i logistyka | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Telekomunikacja | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| Budownictwo | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Nowe technologie i IT | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Przemysł chemiczny | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| Farmacja | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| Inne | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Suma | 18 | 11 | 8 | 21 | 5 | 24 | 20 | 9 |

Tabela 26. Zależności pomiędzy poszczególnymi branżami polskiej gospodarki a poziomem zaawansowania realizowanych raportów społecznych. Dane z roku 2014.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportyspoleczne.pl.

W najliczniej reprezentowanej w 2014 roku branży – energetyce – realizowano w przeważającej mierze działania o charakterze społecznym. Dopracowania wymagają jednak jeszcze raporty – nadal przygotowywane są w sposób niekompletny, nieobejmujący wszystkich elementów składowych CSR.

Niejednoznaczna sytuacja miała miejsce w tym roku w przypadku branży finansowej, w której na wyrównanym poziomie reprezentowane były działania o celach społecznych i błędnie rozumianych celach quasi-społecznych, w istocie spełniających cele wizerunkowe.

Pozostałe branże można podzielić na takie, które realizowały w roku 2014 działania społeczne i wizerunkowe. W pierwszej grupie znajdują się: przemysł spożywczy, usługi, surowce i paliwa, przemysł ciężki, telekomunikacja, budownictwo, przemysł chemiczny, farmaceutyka i inne. Do drugiej zaliczyć można tylko dwie branże: transport i logistykę oraz nowe technologie i IT. Coraz bardziej widoczna staje się różnica między działalnością społeczną a wizerunkową i zaczynają przeważać inicjatywy zaliczane w obręb tego pierwszego typu. Popularność CSR coraz bardziej wzrasta.

Korelacje zachodzące w przesłanych w 2014 roku raportach społecznych między pochodzeniem strategii CSR a sposobem jej realizacji zostały przedstawione w tabeli 27.

| | Cel wizerunkowy | Cel społeczny |
|---------------------------|------------------------|----------------------|
| Strategia własna | 3 | 6 |
| Strategia przejęta | 3 | 17 |

Tabela 27. Zależności w raportach społecznych między pochodzeniem strategii a celem działań CSR podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Dane z roku 2014.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportyspoleczne.pl.

Wśród raportów udostępnionych w 2014 roku znalazło się 9 takich, w których przeanalizowano własne strategie CSR danych przedsiębiorstw oraz 20 raportów, w których przedstawiono realizację strategii przejętych od zagranicznych firm macierzystych. Wśród raportów dotyczących strategii własnych znalazły się 3 dokumenty, w których przedstawiono działania o celach wizerunkowych i 6 dokumentów, w których ujęto działania o celach społecznych. Z firm realizujących strategie przejęte przesłano 3 raporty opisujące działania o celach wizerunkowych oraz 17 o celach społecznych.

Raportów obejmujących działania społeczne jest znacząco więcej – proporcja wynosi 6:23. Niepełne zrozumienie idei CSR obserwuje się w roku 2014 już tylko w 6 firmach analizowanych w badaniu.

Korelacje zachodzące w przesłanych w 2014 roku raportach społecznych między pochodzeniem strategii CSR a stopniem kompletności raportu społecznego zostały przedstawione w tabeli 28.

| | Raport pełny | Raport niepełny |
|---------------------------|---------------------|------------------------|
| Strategia własna | 7 | 2 |
| Strategia przejęta | 14 | 6 |

Tabela 28. Zależności w raportach społecznych między pochodzeniem strategii a stopniem kompletności raportu społecznego dostarczonego przez przedsiębiorstwo.

Dane z roku 2014.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportyspoleczne.pl.

Reprezentanci 7 firm, w których realizowano strategię własną, dostarczyli pełne raporty społeczne; 2 przesało raporty niepełne. W przypadku strategii przejętych sytuacja kształtowała się następująco: z 14 firm dostarczono kompletne raporty, z 6 zaś niekompletne. Wzrasta dysproporcja między liczbą raportów kompletnych i niekompletnych na korzyść tych pierwszych. Liczby te odpowiednio wynoszą 21 oraz 8.

4.5. Podsumowanie

Początkowo przedstawiciele zaledwie 12 polskich przedsiębiorstw przesaali przygotowane przez siebie raporty społeczne do zamieszczenia na stronie internetowej prowadzonej przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu. W roku 2008 liczba ta zmniejszyła się do 10, a w roku 2009 wyniosła 11. Spory przyrost można zaobserwować dopiero w roku 2010, kiedy do FOB spłynęło 18 raportów społecznych. Począwszy od roku 2010, widać dynamiczny przyrost liczby przesyłanych raportów społecznych, z którego można wnioskować, że to właśnie rok 2010 był punktem zwrotnym w rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce. Od tego momentu obserwuje się coraz większą popularyzację CSR w

przedsiębiorstwach działających na rynku polskim, informacje o CSR coraz częściej pojawiają się w mediach, a kampanie społeczne przestają być działalnością niszową, zarezerwowaną wyłącznie dla organizacji non profit i charytatywnych. Coraz więcej zmian związanych z lepszym zrozumieniem idei CSR zostaje wprowadzonych również w obrębie struktur organizacyjnych i strategii zarządzania firm, co znajduje odzwierciedlenie w adresowaniu problemów środowiskowych i społecznych na wszystkich poziomach działalności przedsiębiorstw: zaczynając od produkcji oferowanych towarów, a kończąc na tworzeniu bardziej przyjaznych – środowiskowo i społecznie – miejsc pracy dla pracowników firmy.

Zanim jednak te zmiany będą wyraźnie dostrzegalne, można obserwować powolny proces kształtowania się społecznej odpowiedzialności w polskim biznesie. W pierwszych trzech latach poddanych analizie branżami – liderami zmian w tym zakresie były finanse, przemysł spożywczy oraz surowce i paliwa. W latach 2007-2009 to przedstawiciele firm z tych trzech gałęzi polskiej gospodarki najczęściej przesyłali raporty społeczne. W 2010 roku na prowadzenie pod tym względem wybiły się firmy z branży energetycznej.

Jaka była na początku specyfika działań CSR podejmowanych przez polskie przedsiębiorstwa poddane analizie? Jakie działania realizowały? Czy częściej były to działania realizujące cele społeczne czy wizerunkowe? Wydaje się, że początkowo na rynku polskim panował zamęt. Zarówno firmy o kapitale zagranicznym, jak i o kapitale polskim realizowały inicjatywy o charakterze wizerunkowym i społecznym. Pochodzenie kapitału, a co za tym idzie modeli postępowania na etapie realizacji strategii CSR czy konstruowania poprawnych raportów, nie decydowało o ich prawidłowości ani kompletności. Sytuacja ta była na tyle zróżnicowana, że nasuwa się wniosek, że w latach 2007-2009 ani w firmach z kapitałem zagranicznym, ani w firmach z kapitałem polskiego pochodzenia nie istniały jasno sformułowane standardy i wytyczne, których należałoby się trzymać przy wdrażaniu idei odpowiedzialnego zarządzania. O ile sama idea CSR była – lub stawała się – znana w przedsiębiorstwach przynajmniej teoretycznie, nie zostały jeszcze przetestowane działania w praktyce, które powinny być realizowane. Koncepcja społecznej odpowiedzialności funkcjonowała już od kilkadziesiąt lat, ale dopiero po kryzysie ekonomicznym w 2008 roku można mówić o coraz powszechniejszym formułowaniu się w firmach *modus operandi* w zakresie CSR. Wcześniej metodą prób i błędów podejmowano się rozmaitych rozwiązań, które w bardziej lub w mniejszym stopniu okazywały się skuteczne i przynosiły wysokie efekty społeczne. Był to etap budowania podstaw, formułowania i sprawdzania różnych

założeń. Był to czas, kiedy dopiero zaczynały być znane i popularne metody raportowania zgodne ze standardami GRI, upowszechniała się wiedza o Respect Index i możliwe stawało się ocenienie efektów społecznych prowadzonych działań i porównanie ich z tymi wypracowanymi w przedsiębiorstwach z tej samej czy innej branży. Wydaje się, że był to czas nauki i szlifowania nowo przyuczonego rzemiosła. Właśnie z precyzowania się standardów CSR w skali globalnej poniekąd mogą wynikać bardzo zróżnicowane działania prowadzone na rynku polskim, których gros można określić jako działania o charakterze wizerunkowym, jak i o charakterze społecznym.

Za punkt zwrotny w postrzeganiu społecznej odpowiedzialności biznesu można uznać rok 2010, kiedy wzrosła liczba raportów społecznych przesłanych na konkurs Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Wówczas do FOB wpłynęło 18 dokumentów przygotowanych przez menedżerów przedsiębiorstw działających na rynku polskim. Od roku 2010 liczba raportów wciąż przyrasta – można zaobserwować wzrastającą tendencję do upowszechniania się CSR. W roku 2011 zgłoszono 18 raportów, w roku 2012 było ich już 27, a w latach 2013 i 2014 ich liczba wyniosła 29³².

W latach 2011-2014 branże, w których idea CSR była najpopularniejsza, to energetyka, przemysł spożywczy i finanse. Od roku 2011 stopniowo i powoli, lecz konsekwentnie wzrasta liczba raportów, w których przedstawiane są działania o charakterze społecznym, mieszczące się w standardach idei społecznej odpowiedzialności. Spada liczba projektów o charakterze wizerunkowym. Oznacza to, że koncepcja CSR stawała się w tym okresie coraz bardziej popularna, ale również że w coraz większej grupie przedsiębiorstw działających na rynku polskim zaczęto prawidłowo rozumieć jej zasady. Wciąż widać tendencję, zgodnie z którą większość rozwiązań społecznych, zgodnych ze standardami CSR, wypracowywana jest w firmach o kapitale zagranicznym, w których inspiracje do działań czerpie się z firm macierzystych. To sprawdzone przez nie działania są następnie adaptowane na potrzeby polskich uwarunkowań i dzięki temu wdrażane w ten sposób rozwiązania są efektywne i przynoszą wysokie efekty społeczne. Niepełne zrozumienie idei CSR obserwować wciąż można w firmach o kapitale polskiego pochodzenia, choć nie tylko. Coraz rzadziej jednak zdarza się, że dowodów na brak zrozumienia idei należy szukać w sposobach jej realizacji (w kampaniach wizerunkowych), a coraz częściej uwidacznia się to

³² Raportów społecznych, w których podsumowano rok 2015, kolejny po okresie objętym analizą opracowaną na potrzeby niniejszej dysertacji, było już 35. Źródło: Raporty społeczne, raportyspoleczne.pl [dostęp: czerwiec 2016].

jedynie w niekompletności dostarczanych raportów. Dość powiedzieć, że w ostatnim roku badania, czyli w roku 2014, proporcja między raportami społecznymi a wizerunkowymi wyniosła 6:23 na korzyść raportów społecznych. Widoczna już również była dysproporcja między raportami kompletnymi a niekompletnymi – na korzyść tych pierwszych. Wydaje się, że idea społecznej odpowiedzialności biznesu zagościła na dobre na polskim rynku, została dobrze na nim przyjęta i staje się coraz bardziej powszechna. Nie powinno to dziwić wobec faktu, że taką tendencję obserwuje się również na rynkach zachodnioeuropejskich i amerykańskich, z których od dawna czerpie się wzorce do zastosowania w Polsce. Wszystkie zebrane dane zdają się wskazywać na prawdziwość hipotezy, że na polskim rynku efektywnie zaadaptowano rozwiązania CSR z rynków zachodnioeuropejskich i amerykańskiego.

Tak szybki rozwój popularności idei społecznej odpowiedzialności w Polsce w latach 2011-2014 mógł wynikać z dwóch czynników. Po pierwsze z tego, że koncepcja CSR już mocno osadziła się w gospodarczej rzeczywistości, a konkretnie w przedsiębiorczości zachodnioeuropejskiej i amerykańskiej. W firmach działających na tych rynkach przetestowano różne podejścia i rozmaite działania, co w efekcie doprowadziło do tego, że wypracowano już *modus operandi* dla rozwiązań CSR. Dzięki temu w wielu firmach działających na terenie Polski również wprowadzono lepsze pod względem społecznym rozwiązania. Na popularność idei CSR, również na polskim rynku, wpłynęło również upowszechnienie standardów GRI, które ułatwiły porządkowanie, zestawienia i ocenienie nakładów i efektów w obrębie przedsiębiorstwa, ale również w odniesieniu do innych firm z danej branży. Warto dodać, że znacząca większość analizowanych raportów pochodzących z lat 2011-2014 zawiera (zazwyczaj na końcu dokumentu) ocenę przeprowadzonych działań zgodną z wytycznymi GRI. Jednocześnie coraz bardziej prestiżowym odniesieniem – rankingiem, na którym znaczącym międzynarodowym przedsiębiorstwom wypada się znaleźć – stał się Respect Index. Te czynniki doprowadziły do tego, że CSR zyskał szerokie poważanie w przedsiębiorczości zachodnioeuropejskiej i amerykańskiej, a to postrzeganie ostatecznie udzieliło się również menedżerom i właścicielom firm na rynku polskim.

Po drugie, w analizowanym okresie następuje widoczne wyczerpywanie się tradycyjnych metod reklamy i promocji. Niegdyś popularne formy marketingu takie jak kampanie banerowe, spoty telewizyjne i radiowe zaczęły szybko tracić na znaczeniu. Nie tylko dlatego że miejscem skoncentrowanej uwagi większej części globalnego społeczeństwa stał się Internet, ale również dlatego że po prostu formy te przestały być

skuteczne jako narzędzia perswazji i komunikacji. W badanym okresie – lecz również wcześniej – marketerzy coraz gorliwiej poszukiwali innych rozwiązań dotarcia do konsumentów, zwłaszcza do coraz silniej wyróżniającej się i przybierającej na znaczeniu ich grupy – prosumentów. Wypróbowywano rozmaite rozwiązania. Jednym z nich – szczególnie modnym w latach 2010-2012 – był na przykład Inbound Marketing, którego celem było tworzenie angażujących treści udostępnianych w kanałach mediów społecznościowych należących do firmy. Na fali tych poszukiwań popularna stała się również chociażby współpraca marek z blogerami.

Te wszystkie testowane metody to wciąż jednak było za mało. To były rozwiązania tymczasowe, pozwalające na działanie tu i teraz – mówiąc inaczej, były to rozwiązania zbyt marginalne, obliczone jedynie na krótki czas – coraz bardziej potrzebne były strategie długookresowe, które mogłyby zaangażować konsumenta i przywiązać go do marki mocniej i na dłużej, a które jednocześnie dawałyby marketerom do rąk pakiet narzędzi pozwalających budować wizerunek otwarty, przejrzysty, transparentny, czyli dopasowany do potrzeb i oczekiwań społeczeństwa informacyjnego, coraz bardziej żłaknionego informacji, a także – mówiąc już bardzo metaforycznie – poszukującego sensu w otaczającej je rzeczywistości, także tej gospodarczej. M.in. dlatego w odniesieniu do marek coraz częściej zaczęto posługiwać się określeniem filozofii marki. Społeczna odpowiedzialność biznesu okazała się przystawać do tak postawionych wymagań. W oczach wielu marketerów stała się rozwiązaniem kompatybilnym z oczekiwaniami współczesnych konsumentów – ideą wykraczającą poza tradycyjne formy reklamy, promocji i public relations, a jednocześnie spełniającą ich cele³³. Również tą interpretacją CSR i wyczerpywaniem się wcześniej popularnych rozwiązań marketingowych można tłumaczyć tak szybki wzrost popularności społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach – tak zachodnioeuropejskich i amerykańskich, jak i polskich. To z kolei potwierdza słuszność postawionej na początku niniejszej pracy hipotezy badawczej o tym, że w CSR odkryto znaczący potencjał wizerunkowy, relatywnie łatwo dający się włączyć do strategii zarządzania przedsiębiorstwem.

³³ O społecznej odpowiedzialności biznesu jako odpowiedzi na wyczerpujące się formy tradycyjnej reklamy, promocji i PR więcej w: Janowicz-Świdorska, J., 2014, *CSR – odpowiedź na wyzwania współczesnych public relations*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego (Akademii Ekonomicznej) w Katowicach, 185, Katowice.

Rozdział V

Kierunki rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce

„Jesteśmy przechodniami historii, której końca,

a tym bardziej celów nie znamy.

Ale odpowiadamy za ślady, które po sobie zostawiamy”.

Czesław Bielecki [Bielecki 2016]

Przeprowadzone badanie pozwoliło również na odczytanie kierunków rozwoju CSR w latach 2007-2014. W tym celu w pierwszej kolejności zmierzono, w jakiego rodzaju inicjatywy – poza tymi będącymi konsekwencjami działań prośrodowiskowych i wewnętrznych skierowanych do najbliższego otoczenia firmy oraz związanych z ustaleniami zawartymi w dokumentach ładu korporacyjnego – angażowały się przedsiębiorstwa działające na rynku polskim: czy były to działania sponsoringowe, filantropijne czy kampanie społeczne. Następnie zaś zidentyfikowano obszary, które menedżerowie przedsiębiorstw w Polsce najczęściej wybierali w poszczególnych latach jako wymagające w ich ocenie wsparcia ze strony biznesu. Podobnie jak w poprzednich fazach badania, analiza tej tematyki została przedstawiona w ujęciu rocznym, a następnie uporządkowana w podsumowaniach dwóch badanych okresów: lat 2007-2010 i lat 2011-2014.

Obserwacje te zostały uzupełnione o zbadanie stymulant rozwoju CSR w Polsce. W tym celu poddano analizie wypowiedzi na temat motywacji do podejmowania działań społecznych, jakie zamieszczali w listach przewodnich do raportów właściciele przedsiębiorstw bądź menedżerowie CSR. Tak jak we wcześniejszych etapach badania, również to zagadnienie rozpatrywano w dwóch okresach: lat 2007-2010 i lat 2011-2014.

Praktyczne uzupełnienie badania obejmującego raporty społeczne polskich przedsiębiorstw stanowi analiza działań CSR zrealizowanych w serwisie lubimyczytac.pl, w którym doświadczenia zawodowe zdobywała autorka niniejszej dysertacji. W tej części pracy przedstawiono konceptualizację przedsiębiorstwa społecznego na przykładzie serwisu, ideę medium społecznościowego wykorzystywanego w służbie ważnych celów

społecznych, ze szczególnym uwzględnieniem promocji czytelnictwa, oraz studia dwóch przypadków – projekty CSR lub z pogranicza CSR i cause related marketing, jakie serwis lubimyczytac.pl zrealizował we współpracy z dwoma znanymi markami, Grupą Volkswagen i Bankiem Zachodnim WBK. Zbadanie ich pozwoliło na rozszerzenie i zweryfikowanie wiedzy teoretycznej i obserwacji wynikających z analizy raportów społecznych przedstawionych we wcześniejszych częściach niniejszej pracy.

5.1. Identyfikacja kierunków rozwoju CSR w Polsce w latach 2007-2010

Jakie obszary były najbardziej interesujące z punktu widzenia przedsiębiorców angażujących się w działania społeczne? Jakie inicjatywy postrzegali oni jako społeczne: akcje filantropijne, sponsoringowe czy społeczne *in merito*?

W celu znalezienia odpowiedzi na tak postawione pytania poddano analizie wypowiedzi przedsiębiorców lub menedżerów CSR zamieszczone w listach przewodnich otwierających badane raporty społeczne. Jej rezultaty zostały przedstawione w ujęciu rocznym, a następnie uporządkowane w podsumowaniach dwóch badanych okresów: lat 2007-2010 i lat 2011-2014.

5.1.1. Identyfikacja kierunków rozwoju CSR w badanych firmach w roku 2007

Wyniki deklarowanego zaangażowania przedsiębiorstw z poszczególnych branż polskiej gospodarki zaobserwowane w raportach społecznych z roku 2007 zostały zaprezentowane w tabeli 29.

| Rodzaj branży (liczba firm) | Rodzaj deklarowanego zaangażowania | | |
|-----------------------------|------------------------------------|-------------|--------------------|
| | Sponsoring | Filantropia | Kampanie społeczne |
| Finanse (3) | 1 | 1 | 1 |
| Przemysł spożywczy (3) | 1 | 0 | 2 |
| Transport i logistyka (2) | 0 | 1 | 0 |

| | | | |
|------------------------|----------|----------|----------|
| Przemysł tytoniowy (1) | 0 | 0 | 0 |
| Telekomunikacja (1) | 0 | 1 | 1 |
| Surowce i paliwa (1) | 0 | 1 | 1 |
| Handel (1) | 0 | 1 | 0 |
| Łącznie | 2 | 5 | 5 |

Tabela 29. Zależności między rodzajem branży polskiej gospodarki a rodzajem deklarowanego zaangażowania społecznego. Dane z roku 2007.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportyspoleczne.pl.

Z przeprowadzonego badania wynika, że najlepszym zrozumieniem idei społecznej odpowiedzialności biznesu w roku 2007 cechowali się menedżerowie przedsiębiorstw z branży spożywczej. Aż dwie z trzech z tej branży jako działania społeczne określały inicjatywy podejmowane w ramach kampanii społecznych – czy to prowadzonych z ich własnej inicjatywy, czy też wynikające z podjętej współpracy z innymi podmiotami (np. organizacjami pozarządowymi czy organizacjami pożytku publicznego).

W zdecydowanej większości biorących udział w badaniu przedsiębiorstw w roku 2007 podejmowano działania filantropijne, gdzie uznawano je za adekwatne w stosunku do deklarowanego zaangażowania społecznego.

W tabeli 30 zebrano dane dotyczące obszarów, w które badane przedsiębiorstwa najczęściej inwestowały w ramach działań CSR w roku 2007.

W tabeli przyjęto następujące oznaczenia: K – kultura; S – sport; Z – zdrowie; E- edukacja; D – dzieci z ubogich rodzin, dzieci chore i upośledzone; W – wykluczenie społeczne i wyrównywanie szans; B – bezpieczeństwo na drogach; KA – kampanie antyalkoholowe.

| Rodzaj branży | K | S | Z | E | D | W | B | KA |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Finanse | 2 | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 |
| Przemysł spożywczy | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 1 |
| Transport i logistyka | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| Przemysł tytoniowy | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Telekomunikacja | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 |
| Surowce i paliwa | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| Handel | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Łącznie | 4 | 2 | 4 | 4 | 9 | 4 | 2 | 2 |

Tabela 30. Zależności między rodzajem branży polskiej gospodarki a dziedziną zaangażowania społecznego. Dane z roku 2007.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportyspoleczne.pl.

Z danych zebranych w badaniu wynika, że w 2007 roku menedżerowie przedsiębiorstw działających w różnych gałęziach polskiej gospodarki najczęściej angażowali się w inicjatywy wiążące się ze wsparciem dla dzieci z ubogich rodzin, chore i upośledzone – odnotowano aż 9 tego typu działań. Na drugim miejscu znalazły się kampanie mające na cel wyrównanie szans mniej uprzywilejowanych grup społecznych i wykluczonych społecznie (4 przykłady), na trzecim zaś działania społeczne, których celem było wsparcie kultury, ochrona zdrowia i rozwój edukacji (po 4 przykłady dla każdego z tych obszarów). W dalszej kolejności menedżerowie firm interesowali się sportem, bezpieczeństwem na drogach i kampaniami antyalkoholowymi.

W raportach społecznych z roku 2007 wyniki finansowe związane z inwestycjami społecznymi w roku 2007 udostępnił wyłącznie BRE Bank. Łączne wydatki Fundacji BRE Banku, mBanku i MultiBanku w 2006 roku wyniosły 3,4 mln PLN, z czego na edukację i

naukę 1,4 mln PLN, na kulturę 1,1 mln PLN, zdrowie i pomoc społeczną 0,6 mln PLN i 0,3 mln PLN na inne cele.

5.1.2. Identyfikacja kierunków rozwoju CSR w badanych firmach w roku 2008

Wyniki deklarowanego zaangażowania przedsiębiorstw z poszczególnych branży polskiej gospodarki zaobserwowane w raportach społecznych z roku 2008 zostały zaprezentowane w tabeli 31.

| Rodzaj branży (liczba firm) | Rodzaj deklarowanego zaangażowania | | |
|-----------------------------|------------------------------------|-------------|--------------------|
| | Sponsoring | Filantropia | Kampanie społeczne |
| Finanse (2) | 2 | 2 | 0 |
| Przemysł spożywczy (2) | 2 | 0 | 0 |
| Surowce i paliwa (2) | 2 | 1 | 1 |
| Przemysł drzewny (1) | 0 | 1 | 0 |
| Nowe technologie i IT (1) | 0 | 1 | 0 |
| Farmaceutyka (1) | 1 | 1 | 0 |
| Energetyka (1) | 0 | 0 | 0 |
| Łącznie | 7 | 6 | 1 |

Tabela 31. Zależności między rodzajem branży polskiej gospodarki a rodzajem deklarowanego zaangażowania społecznego. Dane z roku 2008.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportyspoleczne.pl.

Z przeprowadzonego badania wynika, że w 2008 roku największą popularnością cieszyły się akcje sponsoringowe – w nie menedżerowie przedsiębiorstw najchętniej inwestowali środki, błędnie zakładając, że w ten sposób realizują cele społeczne. W rzeczywistości w ten sposób spełniali cele wizerunkowe. Gros menedżerów przeznaczyło środki finansowe na cele filantropijne, również niewłaściwie interpretując je jako spełniające założenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Jediną branżą, w której zainteresowano się działaniami społecznymi sensu stricto, były surowce i paliwa.

W tabeli 32 zebrano dane dotyczące obszarów, w które badane przedsiębiorstwa najczęściej inwestowały w ramach działań CSR w roku 2008.

W tabeli przyjęto następujące oznaczenia: K – kultura; S – sport; Z – zdrowie; E – edukacja; D – dzieci z ubogich rodzin, dzieci chore i upośledzone; W – wykluczenie społeczne i wyrównywanie szans; Dk – działalność na rzecz kobiet; Ek – ekologia; B – bezpieczeństwo na drogach; KA – kampanie antyalkoholowe.

| Rodzaj branży | K | S | Z | E | D | W | Dk | Ek | B | KA |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Finanse | 2 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Przemysł spożywczy | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Surowce i paliwa | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| Przemysł drzewny | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Nowe technologie i IT | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| Farmaceutyka | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Energetyka | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Łącznie | 6 | 4 | 2 | 4 | 6 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 |

Tabela 32. Zależności między rodzajem branży polskiej gospodarki a dziedziną zaangażowania społecznego. Dane z roku 2008.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportypoleczne.pl.

Z zebranych w badaniu danych wynika, że w 2008 roku w przedsiębiorstwach działających w różnych gałęziach polskiej gospodarki najczęściej angażowano się, podobnie jak w poprzednim roku, w inicjatywy wiążące się ze wsparciem dla dzieci z ubogich rodzin, chorych i upośledzonych – odnotowano aż 6 działań tego typu. Ex aequo znalazły się jednak w tym roku również działania wspierające kulturę. Na drugim miejscu uplasowały się akcje związane ze sportem i edukacją (po 4 przykłady), na trzecim zaś działania ekologiczne (3 przykłady), które dopiero w tym roku pojawiły się w zestawieniu. W dalszej kolejności menedżerowie firm interesowali się zdrowiem (2 przykłady) oraz wykluczeniem społecznym, przedsiębiorczością kobiet, bezpieczeństwem na drogach i kampaniami antyalkoholowymi (po 1 przykładzie).

W raportach społecznych z roku 2008 wyniki finansowe związane z inwestycjami społecznymi udostępnił wyłącznie jeden podmiot z branży spożywczej, firma SABMiller, która wykazała, że na walkę z wykluczeniem społecznym z powodu ubóstwa przeznaczyła 1,5 mln PLN, a dodatkowe 3 mln PLN przekazała na rzecz organizacji pozarządowych, których projekty zgłoszono w ramach dwóch edycji inicjatywy społecznej „Warto być za!” zdobyły największe zaufanie społeczeństwa i zostały uznane za najlepsze.

5.1.3. Identyfikacja kierunków rozwoju CSR w badanych firmach w roku 2009

Wyniki deklarowanego zaangażowania przedsiębiorstw z poszczególnych branż polskiej gospodarki zaobserwowane w raportach społecznych z roku 2009 zostały zaprezentowane w tabeli 33.

| Rodzaj branży (liczba firm) | Rodzaj deklarowanego zaangażowania | | |
|-----------------------------|------------------------------------|-------------|--------------------|
| | Sponsoring | Filantropia | Kampanie społeczne |
| Finanse (3) | 3 | 2 | 1 |

| | | | |
|---------------------------|----------|----------|----------|
| Przemysł spożywczy (2) | 1 | 0 | 2 |
| Surowce i paliwa (2) | 0 | 2 | 0 |
| Farmaceutyka (2) | 1 | 0 | 1 |
| Transport i logistyka (1) | 0 | 0 | 1 |
| Media (1) | 0 | 0 | 1 |
| Łącznie | 5 | 2 | 8 |

Tabela 33. Zależności między rodzajem branży polskiej gospodarki a rodzajem deklarowanego zaangażowania społecznego. Dane z roku 2009.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportyspoleczne.pl.

Z przeprowadzonego badania wynika, że w 2009 roku kampanie społeczne zyskały na popularności i znacząca grupa menedżerów zdecydowała się na ich włączenie do strategii CSR, wykazując się dobrym zrozumieniem idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Nadal jednak często pojawiają się w raportach społecznych informacje na temat akcji sponsoringowych. Te jednak zmieniły w tym roku swoją rolę: nie są już uznawane jako działanie sensu stricto społeczne, lecz jako działania wspierające, poboczne w stosunku do działań z obszaru CSR. Nadal pojawiały się błędne przykłady zaangażowania firm wyłącznie jako filantropów.

W tabeli 34 zebrano dane dotyczące obszarów, w które badane przedsiębiorstwa najczęściej inwestowały w ramach działań CSR w roku 2009.

W tabeli przyjęto następujące oznaczenia: K – kultura; S – sport; Z – zdrowie; E – edukacja; D – dzieci z ubogich rodzin, dzieci chore i upośledzone; W – wykluczenie społeczne i wyrównywanie szans; Dk – działalność na rzecz kobiet; Ek – ekologia; B – bezpieczeństwo na drogach; KA – kampanie antyalkoholowe.

| Rodzaj branży | K | S | Z | E | D | W | Dk | Ek | B | KA |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Finanse | 3 | 1 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Przemysł spożywczy | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Surowce i paliwa | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 |
| Farmaceutyka | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Transport i logistyka | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Media | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Łącznie | 4 | 3 | 2 | 6 | 1 | 1 | 0 | 4 | 2 | 2 |

Tabela 34. Zależności między rodzajem branży polskiej gospodarki a dziedziną zaangażowania społecznego. Dane z roku 2009.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportyspoleczne.pl.

Z zebranych w badaniu danych wynika, że w 2009 roku zainteresowanie menedżerów przedsiębiorstw dotyczyło innych obszarów niż w dwóch poprzednich latach: tym razem najczęściej angażowali się w inicjatywy wiążące się z rozwojem edukacji (6 przykładów). Na drugim miejscu znalazły się akcje związane z kulturą i ekologią (po 4 przykłady). W dalszej kolejności menedżerowie firm interesowali się sportem (3 przykłady), zdrowiem, bezpieczeństwem na drogach i kampaniami antyalkoholowymi (po 2 przykłady) oraz wsparciem dzieci z ubogich rodzin czy wykluczeniem społecznym (po 1 przykładzie).

5.1.4. Identyfikacja kierunków rozwoju CSR w badanych firmach w roku 2010

Wyniki deklarowanego zaangażowania przedsiębiorstw z poszczególnych branży polskiej gospodarki zaobserwowane w raportach społecznych z roku 2010 zostały zaprezentowane w tabeli 35.

| Rodzaj branży (liczba firm) | Rodzaj deklarowanego zaangażowania | | |
|-----------------------------|------------------------------------|-------------|--------------------|
| | Sponsoring | Filantropia | Kampanie społeczne |
| Energetyka (3) | 2 | 1 | 0 |
| Handel (3) | 1 | 1 | 2 |
| Farmaceutyka (2) | 0 | 0 | 0 |
| Finanse (2) | 1 | 0 | 1 |
| Przemysł spożywczy (2) | 0 | 0 | 2 |
| Surowce i paliwa (2) | 1 | 0 | 0 |
| Transport i logistyka (1) | 0 | 0 | 0 |
| Rozrywka (1) | 1 | 1 | 0 |
| Przemysł chemiczny (1) | 0 | 0 | 1 |
| Inne (1) | 1 | 1 | 0 |
| Łącznie | 7 | 4 | 6 |

Tabela 35. Zależności między rodzajem branży polskiej gospodarki a rodzajem deklarowanego zaangażowania społecznego. Dane z roku 2010.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportypoleczne.pl.

Z przeprowadzonego badania wynika, że w 2010 roku kampanie społeczne cieszyły się prawie jednakową popularnością co akcje sponsoringowe. Najczęściej decydowali się na ich realizację menedżerowie z firm z branży spożywczej, w dalszej kolejności z firm przemysłu chemicznego, handlowych i branży finansowej. Nadal można zaobserwować sporo przykładów działań filantropijnych traktowanych jako dowód zaangażowania społecznego, w ramach którego realizuje się założenia idei CSR.

W tabeli 36 zebrano dane dotyczące obszarów, w które badane przedsiębiorstwa najczęściej inwestowały w ramach działań CSR w roku 2010.

W tabeli przyjęto następujące oznaczenia: K – kultura; S – sport; Z – zdrowie; E- edukacja; D – dzieci z ubogich rodzin, dzieci chore i upośledzone; W – wykluczenie społeczne i wyrównywanie szans; Dk – działalność na rzecz kobiet; Ek – ekologia; B – bezpieczeństwo na drogach; KA – kampanie antyalkoholowe.

| Rodzaj branży | K | S | Z | E | D | W | Dk | Ek | B | KA |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Energetyka | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Handel | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Farmaceutyka | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Finanse | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Przemysł spożywczy | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Surowce i paliwa | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Transport i logistyka | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Rozrywka | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Przemysł chemiczny | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Inne | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Łącznie | 4 | 6 | 5 | 3 | 5 | 1 | 0 | 5 | 0 | 0 |

Tabela 36. Zależności między rodzajem branży polskiej gospodarki a dziedziną zaangażowania społecznego. Dane z roku 2010.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportypoleczne.pl.

Z zebranych w badaniu danych wynika, że w 2010 roku zainteresowanie menedżerów przedsiębiorstw skupiło się tym razem na działaniach związanych ze sportem (6 przykładów). Na drugim miejscu znalazły się ochrona zdrowia, ekologia i wsparcie dla dzieci z ubogich rodzin (po 5 przykładów). W dalszej kolejności menedżerowie firm interesowali się kulturą, edukacją (3 przykłady) oraz wyrównaniem szans (po 1 przykładzie).

W raportach społecznych z roku 2010 wyniki finansowe związane z inwestycjami społecznymi udostępniły trzy podmioty z dwóch branży: przemysłu spożywczego i surowców i paliw. Fundacja Kropla Beskidu, zaliczana do pierwszej grupy, przeznaczyła na inwestycje społeczne 120 tys. PLN, z kolei PKN Orlen przekazał na ten cel 793 tys. PLN, a PGNiG dokładnie sumę 3 066 620 PLN. Takie kwoty zostały przedstawione w części sprawozdawczo-finansowej raportów społecznych wymienionych przedsiębiorstw. Wyniki te można uśrednić i wówczas wynoszą 1 326 540 PLN.

5.2. Identyfikacja kierunków rozwoju CSR w Polsce w latach 2011-2014

Analogicznej analizie co w pkt. 5.1., poddano drugi okres badawczy – lata 2011-2014.

5.2.1. Identyfikacja kierunków rozwoju CSR w badanych firmach w roku 2011

Wyniki deklarowanego zaangażowania przedsiębiorstw z poszczególnych branży polskiej gospodarki zaobserwowane w raportach społecznych z roku 2011 zostały zaprezentowane w tabeli 37.

| Rodzaj branży (liczba firm) | Rodzaj deklarowanego zaangażowania | | |
|-----------------------------|------------------------------------|-------------|--------------------|
| | Sponsoring | Filantropia | Kampanie społeczne |
| Energetyka (2) | 1 | 0 | 1 |
| Transport i logistyka (2) | 0 | 0 | 0 |
| Budownictwo (2) | 0 | 0 | 0 |

| | | | |
|------------------------|----------|----------|----------|
| Przemysł spożywczy (2) | 0 | 0 | 2 |
| Surowce i paliwa (2) | 2 | 1 | 0 |
| Usługi (1) | 0 | 1 | 0 |
| Przemysł ciężki (1) | 0 | 1 | 0 |
| Recykling (1) | 0 | 0 | 0 |
| Farmaceutyka (1) | 0 | 0 | 1 |
| Telekomunikacja (1) | 1 | 0 | 1 |
| Finanse (1) | 1 | 1 | 0 |
| Media (1) | 1 | 1 | 0 |
| Rozrywka (1) | 1 | 1 | 0 |
| Łącznie | 7 | 6 | 5 |

Tabela 37. Zależności między rodzajem branży polskiej gospodarki a rodzajem deklarowanego zaangażowania społecznego. Dane z roku 2011.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportyspoleczne.pl.

Z przeprowadzonego badania wynika, że w 2011 roku największą popularnością – ze stratą dla kampanii społecznych – cieszyły się akcje sponsoringowe. Na realizację kampanii społecznych decydowały się ponownie firmy z branży spożywczej, w dalszej kolejności firmy energetyczne, farmaceutyczne i telekomunikacyjne. W roku 2011 można zaobserwować spore zainteresowanie działaniami filantropijnymi traktowanymi jako element strategii CSR.

W tabeli 38 zebrano dane dotyczące obszarów, w które badane przedsiębiorstwa najczęściej inwestowały w ramach działań CSR w roku 2011.

W tabeli przyjęto następujące oznaczenia: K – kultura; S – sport; Z – zdrowie; E – edukacja; D – dzieci z ubogich rodzin, dzieci chore i upośledzone; W – wykluczenie

społeczne i wyrównywanie szans; Dk – działalność na rzecz kobiet; Ek – ekologia; B – bezpieczeństwo na drogach; KA – kampanie antyalkoholowe.

| Rodzaj branży | K | S | Z | E | D | W | Dk | Ek | B | KA |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Energetyka | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Transport i logistyka | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Budownictwo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Przemysł spożywczy | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Surowce i paliwa | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| Usługi | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Przemysł ciężki | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Recykling | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Farmaceutyka | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Telekomunikacja | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Finanse | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Media | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Rozrywka | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Łącznie | 6 | 7 | 3 | 4 | 6 | 1 | 0 | 3 | 2 | 1 |

Tabela 38. Zależności między rodzajem branży polskiej gospodarki a dziedziną zaangażowania społecznego. Dane z roku 2011.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportyspoleczne.pl.

Z zebranych w badaniu danych wynika, że w 2011 roku zainteresowanie menedżerów przedsiębiorstw ponownie skupiło się na działaniach związanych ze sportem (7 przykładów). Na drugim miejscu znalazły się kultura i wsparcie dla dzieci z ubogich rodzin (6 przykładów), a na trzecim edukacja (4 przykłady). W dalszej kolejności menedżerowie firm interesowali ochroną zdrowia i ekologią (po 3 przykłady), bezpieczeństwem na drogach (2 przykłady), wyrównaniem szans oraz kampaniami antyalkoholowymi (po 1 przykładzie).

W raportach społecznych z roku 2011 wyniki finansowe związane z inwestycjami społecznymi zostały udostępnione przez cztery podmioty – tym razem z następujących branży: media, budownictwo i rozrywka. W branży medialnej na inwestycje społeczne przeznaczono 150 671 PLN, w branży budowlanej 4,4 mln PLN przeznaczono na inwestycje związane z ochroną środowiska, 1,65 mln PLN na utworzenie 61 świetlic i 132 tys. PLN na rzecz wybranych stowarzyszeń. Z kolei w branży rozrywkowej przekazano 1,4 miliarda PLN na cele społeczne (lecz środki te tworzą również tym samym budżet państwa, gdyż firma należy do Skarbu Państwa).

5.2.2. Identyfikacja kierunków rozwoju CSR w badanych firmach w roku 2012

Wyniki deklarowanego zaangażowania przedsiębiorstw z poszczególnych branży polskiej gospodarki zaobserwowane w raportach społecznych z roku 2012 zostały zaprezentowane w tabeli 39.

| Rodzaj branży (liczba firm) | Rodzaj deklarowanego zaangażowania | | |
|-----------------------------|------------------------------------|-------------|--------------------|
| | Sponsoring | Filantropia | Kampanie społeczne |
| Przemysł spożywczy (6) | 2 | 0 | 3 |
| Energetyka (5) | 2 | 2 | 0 |
| Finanse (4) | 3 | 2 | 3 |
| Surowce i paliwa (3) | 2 | 1 | 0 |

| | | | |
|-----------------------------|-----------|----------|----------|
| Inne (2) | 1 | 1 | 0 |
| Usługi (1) | 0 | 0 | 0 |
| Przemysł ciężki (1) | 1 | 0 | 0 |
| Transport i logistyka (1) | 0 | 0 | 0 |
| Organizacja pozarządowe (1) | 0 | 1 | 0 |
| Telekomunikacja (1) | 0 | 1 | 1 |
| Budownictwo (1) | 0 | 0 | 0 |
| Nowe technologie i IT (1) | 0 | 0 | 1 |
| Łącznie | 11 | 8 | 8 |

Tabela 39. Zależności między rodzajem branży polskiej gospodarki a rodzajem deklarowanego zaangażowania społecznego. Dane z roku 2012.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportyspoleczne.pl.

Z przeprowadzonego badania wynika, że w 2012 roku kampanie społeczne cieszyły się równą popularnością jak działania filantropijne. Jednak częściej niż na nie zdecydowano się na akcje sponsoringowe.

Wśród branży, w których w firmach najchętniej realizowano działania społeczne, pierwsze miejsce zajmowały w roku 2012 finanse i przemysł spożywczy. W zasadzie daje się już na tym etapie zaobserwować, że te dwie gałęzie polskiej gospodarki najczęściej pojawiają się na szczycie prowadzonych w niniejszej pracy zestawień. Akcje społeczne przeprowadzano również w firmach telekomunikacyjnych i nowotechnologicznych.

Najwięcej działań charytatywnych zrealizowano w przedsiębiorstwach z branży finansowej i energetycznej. W tym pierwszym przypadku filantropię zaczęto postrzegać

jako narzędzie uzupełniające w strategii CSR, nie zaś jako główne instrumentarium w jej realizacji. To bardzo pozytywny objaw.

W tabeli 40 zebrano dane dotyczące obszarów, w które badane przedsiębiorstwa najczęściej inwestowały w ramach działań CSR w roku 2012.

W tabeli przyjęto następujące oznaczenia: K – kultura; S – sport; Z – zdrowie; E- edukacja; D – dzieci z ubogich rodzin, dzieci chore i upośledzone; W – wykluczenie społeczne i wyrównywanie szans; Dk – działalność na rzecz kobiet; Ek – ekologia; B – bezpieczeństwo na drogach; KA – kampanie antyalkoholowe.

| Rodzaj branży | K | S | Z | E | D | W | Dk | Ek | B | KA |
|-------------------------|---|---|---|---|---|---|----|----|---|----|
| Przemysł spożywczy | 0 | 3 | 3 | 4 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Energetyka | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Finanse | 1 | 2 | 0 | 3 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Surowce i paliwa | 2 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| Inne | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Usługi | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Przemysł ciężki | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Transport i logistyka | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Organizacje pozarządowe | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Telekomunikacja | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Budownictwo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Nowe technologie i IT | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | | | | | | |
|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Łącznie | 7 | 9 | 5 | 9 | 7 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 |
|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|

Tabela 40. Zależności między rodzajem branży polskiej gospodarki a dziedziną zaangażowania społecznego. Dane z roku 2012.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportyspoleczne.pl.

Z zebranych w badaniu danych wynika, że w 2012 roku największą popularnością wśród menedżerów CSR ponownie cieszył się sport (9 przykładów). W zestawieniu zrównała się z nim edukacja (9 przykładów). Nie zmieniły się obszary plasujące się na kolejnych miejscach: na drugim miejscu znów znalazły się kultura i wsparcie dla dzieci z ubogich rodzin (7 przykładów). Na czwartym miejscu znalazła się ochrona zdrowia (5 przykładów). Dalej: wyrównanie szans i kampanie antyalkoholowe (2 przykłady), przedsiębiorczość kobiet, bezpieczeństwo na drogach i ekologia (po 1 przykładzie).

5.2.3. Identyfikacja kierunków rozwoju CSR w badanych firmach w roku 2013

Wyniki deklarowanego zaangażowania przedsiębiorstw z poszczególnych branży polskiej gospodarki zaobserwowane w raportach społecznych z roku 2013 zostały zaprezentowane w tabeli 41.

| Rodzaj branży (liczba firm) | Rodzaj deklarowanego zaangażowania | | |
|-----------------------------|------------------------------------|-------------|--------------------|
| | Sponsoring | Filantropia | Kampanie społeczne |
| Finanse (5) | 4 | 1 | 4 |
| Usługi (4) | 4 | 1 | 0 |
| Surowce i paliwa (4) | 2 | 2 | 1 |
| Przemysł spożywczy (4) | 1 | 0 | 2 |
| Energetyka (3) | 1 | 1 | 2 |

| | | | |
|-----------------------------|-----------|----------|-----------|
| Telekomunikacja (1) | 0 | 0 | 1 |
| Budownictwo (1) | 0 | 0 | 1 |
| Przemysł ciężki (1) | 0 | 0 | 0 |
| Przemysł chemiczny (1) | 0 | 0 | 0 |
| Handel (1) | 0 | 0 | 1 |
| Nowe technologie i IT (1) | 1 | 0 | 0 |
| Rozrywka (1) | 1 | 0 | 0 |
| Organizacje pozarządowe (1) | 1 | 0 | 0 |
| Inne (1) | 0 | 1 | 0 |
| Łącznie | 15 | 6 | 10 |

Tabela 41. Zależności między rodzajem branży polskiej gospodarki a rodzajem deklarowanego zaangażowania społecznego. Dane z roku 2013.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportyspoleczne.pl.

Z przeprowadzonego badania wynika, że w 2013 roku działania społeczne cieszyły się większą popularnością niż filantropia, ale wciąż mniejszą niż akcje sponsoringowe.

Najwięcej działań społecznych zrealizowano w branży finansowej: spośród 5 firm aż w czterech się na nie zdecydowano. W tych samych firmach jednocześnie angażowano się w sponsoring. Na drugim miejscu pod względem społecznego zaangażowania znalazły się przemysł spożywczy i energetyka. W dalszej kolejności zaś: surowce i paliwa, telekomunikacja, budownictwo i handel.

W tabeli 42 zebrano dane dotyczące obszarów, w które badane przedsiębiorstwa najczęściej inwestowały w ramach działań CSR w roku 2013. W tabeli przyjęto następujące oznaczenia: K – kultura; S – sport; Z – zdrowie; E- edukacja; D – dzieci z ubogich rodzin,

dzieci chore i upośledzone; W – wykluczenie społeczne i wyrównywanie szans; Ek – ekologia; B – bezpieczeństwo na drogach; KA – kampanie antyalkoholowe.

| Rodzaj branży | K | S | Z | E | D | W | Ek | B | KA |
|-------------------------|-----------|-----------|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Finanse | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 |
| Usługi | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Surowce i paliwa | 2 | 2 | 0 | 2 | 0 | 1 | 2 | 2 | 0 |
| Przemysł spożywczy | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 |
| Energetyka | 2 | 2 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Telekomunikacja | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Budownictwo | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Przemysł ciężki | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Przemysł chemiczny | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Handel | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Nowe technologie i IT | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Rozrywka | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Organizacje pozarządowe | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Inne | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Łącznie | 13 | 12 | 2 | 11 | 7 | 2 | 3 | 3 | 3 |

Tabela 42. Zależności między rodzajem branży polskiej gospodarki a dziedziną zaangażowania społecznego. Dane z roku 2013.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportyspoleczne.pl.

Z zebranych w badaniu danych wynika, że w 2013 roku największą popularnością wśród menedżerów CSR cieszyła się kultura (13 przykładów), na drugim miejscu znalazł się sport (12 przykładów), a na trzecim edukacja (11 przykładów). Te obszary zdecydowanie wyprzedzają pozostałe dziedziny, w które inwestowali menedżerowie CSR. Na czwartym miejscu znalazło się wsparcie dla dzieci z ubogich rodzin (7 przykładów), a w dalszej kolejności ekologia, bezpieczeństwo na drogach i kampanie antyalkoholowe (po 3 przykłady), ochrona zdrowia (2 przykłady) oraz projekty związane z wyrównaniem szans i wykluczeniem społecznym (2 przykłady).

W raportach społecznych z roku 2013 wyniki finansowe związane z inwestycjami społecznymi udostępniło 9 podmiotów reprezentujących różne branże. Średnia ich wkładów finansowych przeznaczonych na działania społeczne wyniosła 2 783 089 PLN.

5.2.4. Identyfikacja kierunków rozwoju CSR w badanych firmach w roku 2014

Wyniki deklarowanego zaangażowania przedsiębiorstw z poszczególnych branży polskiej gospodarki zaobserwowane w raportach społecznych z roku 2014 zostały zaprezentowane w tabeli 43.

| Rodzaj branży (liczba firm) | Rodzaj deklarowanego zaangażowania | | |
|-----------------------------|------------------------------------|-------------|--------------------|
| | Sponsoring | Filantropia | Kampanie społeczne |
| Energetyka (6) | 4 | 0 | 5 |
| Finanse (5) | 1 | 1 | 2 |
| Przemysł spożywczy (4) | 1 | 2 | 3 |
| Usługi (3) | 3 | 1 | 0 |
| Surowce i paliwa (2) | 2 | 1 | 1 |
| Przemysł ciężki (2) | 0 | 0 | 1 |

| | | | |
|---------------------------|-----------|----------|-----------|
| Transport i surowce (1) | 0 | 0 | 0 |
| Telekomunikacja (1) | 0 | 0 | 1 |
| Budownictwo (1) | 0 | 0 | 1 |
| Nowe technologie i IT (1) | 0 | 0 | 1 |
| Przemysł chemiczny (1) | 1 | 0 | 0 |
| Farmaceutyka (1) | 1 | 1 | 1 |
| Inne (1) | 0 | 0 | 1 |
| Łącznie | 13 | 6 | 17 |

Tabela 43. Zależności między rodzajem branży polskiej gospodarki a rodzajem deklarowanego zaangażowania społecznego. Dane z roku 2014.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportyspoleczne.pl.

Z przeprowadzonego badania wynika, że w 2014 roku działania społeczne cieszyły się już większą popularnością wśród menedżerów CSR niż sponsoring i akcje charytatywne.

Najwięcej działań społecznych zrealizowano w firmach z branży energetycznej: spośród 6 firm w aż 5 się na nie zdecydowano. Na drugim miejscu pod względem społecznego zaangażowania znalazł się przemysł spożywczy. Tym razem w zestawieniu gorzej wypadły finanse, ale nadal były obecne w pierwszej trójce w zestawieniu. W dalszej kolejności znalazły się zaś: surowce i paliwa, przemysł ciężki, telekomunikacja, budownictwo, farmaceutyka i inne.

W tabeli 44 zebrano dane dotyczące obszarów, w które badane przedsiębiorstwa najczęściej inwestowały w ramach działań CSR w roku 2014.

W tabeli przyjęto następujące oznaczenia: K – kultura; S – sport; Z – zdrowie; E – edukacja; D – dzieci z ubogich rodzin, dzieci chore i upośledzone; W – wykluczenie

społeczne i wyrównywanie szans; Ek – ekologia; B – bezpieczeństwo na drogach; KA – kampanie antyalkoholowe.

| Rodzaj branży | K | S | Z | E | D | W | Ek | B | KA |
|-----------------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|
| Energetyka | 4 | 3 | 0 | 4 | 3 | 1 | 3 | 0 | 0 |
| Finanse | 2 | 2 | 0 | 1 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Przemysł spożywczy | 0 | 1 | 1 | 2 | 3 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Usługi | 1 | 3 | 1 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Surowce i paliwa | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Przemysł ciężki | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Transport i logistyka | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Telekomunikacja | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Budownictwo | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| Nowe technologie i IT | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Przemysł chemiczny | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Farmaceutyka | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Inne | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Łącznie | 10 | 11 | 3 | 14 | 17 | 5 | 4 | 0 | 1 |

Tabela 44. Zależności między rodzajem branży polskiej gospodarki a dziedziną zaangażowania społecznego. Dane z roku 2014.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportyspoleczne.pl.

Z zebranych w badaniu danych wynika, że w 2014 roku największą popularnością wśród menedżerów CSR cieszyło się wsparcie dla dzieci z ubogich rodzin (17 przykładów), na drugim miejscu znalazła się edukacja (14 przykładów), na trzecim sport (11 przykładów), a na czwartym uplasowała się kultura (10 przykładów). W dalszej kolejności projekty związane z wykluczeniem społecznym (5 przykładów) i ekologią (4 przykłady), z ochroną zdrowia (3 przykłady) oraz kampanie antyalkoholowe (1 przykład).

W raportach społecznych z roku 2014 wyniki finansowe związane z inwestycjami społecznymi zostały udostępnione przez 15 podmiotów reprezentujących różne branże. Średnia ich wkładów finansowych przeznaczonych na działania społeczne wyniosła 4 230 364,27 PLN. Jest to kwota 1,54 razy wyższa niż wynik z roku poprzedniego, który wynosił 2 783 089 PLN.

5.3. Podsumowanie

Analizując dane z lat 2007-2010, można dostrzec zmiany w rozumieniu CSR przez przedsiębiorców. W pierwszym badanym roku menedżerowie decydowali się przede wszystkim na angażowanie się w dwa rodzaje akcji: filantropijne i sponsoringowe, mylnie zakładając przy tym, że w ten sposób realizują koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu. Stopniowo zaczęło się to zmieniać. Pierwsze zmiany widoczne są w roku 2009, kiedy zdecydowanie (w stosunku do lat ubiegłych) wzrosła liczba kampanii społecznych. W roku 2010 kampanii społecznych było równie wiele co akcji sponsoringowych. Choć kampanie społeczne to tylko jeden z elementów działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, to dzięki ich znaczącemu przyrostowi można wnioskować o zmianie postrzegania przez menedżerów firm samej idei. Angażowanie się bowiem w akcje społeczne jest wyrazem znacznie wyższego zaangażowania społecznego niż jedynie przekazywanie środków finansowych na cele sponsoringowe czy filantropijne. Kampanie społeczne najczęściej są również przemyślane jako część strategii zarządzania przedsiębiorstwem – są zatem częścią bardziej społecznego myślenia i funkcjonowania w ramach firmy – niż akcje realizowane przez wspierane przez przedsiębiorstwo podmioty zewnętrzne.

Jako kierunki zaangażowania społecznego dominowały w badanym okresie następujące dziedziny:

- wspieranie dzieci z ubogich rodzin,
- wyrównywanie szans grup mniej uprzywilejowanych,
- działania wspierające kulturę,
- działania ekologiczne,
- ochrona zdrowia,
- rozwój edukacji.

Najwięcej kampanii społecznych w badanym okresie dotyczyło wspierania dzieci z ubogich rodzin oraz działań wspierających rozwój kultury. Stopniowo wzrastało znaczenie kampanii zwiększających świadomość ekologiczną i związanych z ochroną zdrowia – ma to związek ze wzrostem zainteresowania tą tematyką wśród grupy konsumentów, której znaczenie w tych latach wzrastało – mianowicie z grupą prosumentów.

Po przeanalizowaniu danych z lat 2011-2014, widać wzrastającą tendencję do angażowania się w kampanie społeczne. Nadal w przeważającej liczbie firm dominowało mylne rozumienie zaangażowania i realizowano je w formie akcji sponsoringowych. Zaczęła jednak stopniowo zmniejszać się reprezentacja przedsiębiorstw, w których jako CSR postrzegano wyłącznie prowadzenie działań filantropijnych. Coraz częściej były one łączone ze sponsoringiem i kampaniami społecznymi oraz z innymi działaniami prowadzonymi na wszystkich poziomach funkcjonowania firm – zaczynając od wyboru bardziej ekologicznych rozwiązań w produkcji towarów, a na rozszerzaniu pakietów socjalnych i oferty szkoleniowej dla pracowników kończąc. Społeczną odpowiedzialność biznesu zaczęto w coraz większej liczbie firm realizować kompleksowo, jako strategię zarządzania przedsiębiorstwa – z roku na roku widać, że w coraz mniejszej liczbie firm rozumiano ją jako jedynie akcje charytatywne, sponsoring czy kampanie społeczne realizowane sporadycznie, bez przełożenia na powszednią formę funkcjonowania firmy. Tendencja wzrastająca w angażowaniu się w kampanie społeczne towarzyszy czy też uzupełnia to coraz wnikliwsze zrozumienie idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Tym lepszym, bardziej kompleksowym pojmowaniem CSR można również tłumaczyć fakt, że w 2014 roku, ostatnim roku badania, przeprowadzono więcej kampanii społecznych niż akcji sponsoringowych.

Jako kierunki zaangażowania społecznego dominowały w badanym okresie następujące dziedziny:

- działania promujące sport i zdrowy styl życia,
- działania wspierające kulturę,
- wspieranie dzieci z ubogich rodzin,
- działania ekologiczne,
- rozwój edukacji.

Coraz więcej kampanii realizowanych w badanych firmach związanych było z akcjami społecznymi nakierowanymi na rozwiązywanie ważnych problemów społecznych, mających bliski związek z przedmiotem działalności firmy czy z branżą, w jakiej ta funkcjonuje. Przykładem takich akcji mogą być rozmaite kampanie ostrzegające przed nadmiernym spożyciem alkoholu realizowane przez przedsiębiorstwa działające w branży spożywczej i produkujące napoje alkoholowe czy kampanie, których celem było zwiększenie bezpieczeństwa na drogach wdrażane przez przedsiębiorstwa z branży surowce i paliwa. Również w doborze kierunków działań tych firm uwidacznia się lepsze zrozumienie idei CSR – jako holistycznego podejścia do zarządzania firmą, a nie jedynie jako narzędzia wizerunkowego wykorzystywanego w działaniach public relations.

Na podstawie zaobserwowanej w badaniu tendencji wydaje się zasadnym stwierdzenie, że popularność społecznej odpowiedzialności biznesu będzie w coraz szybszym tempie wzrastać, a związane z nią działania będą adaptowane na potrzeby inicjatyw realizowanych na wszystkich poziomach działalności firm, nie tylko zaś jako akcje zewnętrzne – czy to kampanie sponsoringowe, czy charytatywne, czy wreszcie, najbliższe koncepcji CSR, społeczne.

5.4. Stymulanty rozwoju CSR w badanych firmach w latach 2007-2010

Przeprowadzone badanie pozwoliło również zidentyfikować stymulanty poszczególnych przedsiębiorstw do podejmowania działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu w kolejnych latach. Zazwyczaj były one opisywane w listach przewodnich prezesów firm, które niemal każdorazowo otwierają raporty społeczne. Na podstawie podawanych w nich

motywacji można stwierdzić, że wszystkim przedsiębiorcom przyświecała przede wszystkim chęć osiągnięcia sukcesu biznesowego. Dopiero w dalszych częściach ich wypowiedzi można doszukiwać się wyjaśnienia, co przez to rozumieją i dlaczego w implementacji działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu postrzegali oni sposób na osiągnięcie tego sukcesu.

Motywacje do korzystania z rozwiązań CSR w latach 2007-2010 można podzielić na kilka grup: związane z pozycją rynkową, z relacjami, filozofią marki i wizerunkowe.

W pierwszej z nich – motywacjach związanych z pozycją rynkową – wskazać można następujące stymulanty podawane w listach przewodnich do raportów społecznych:

- chęć osiągania większych zysków;
- osiągnięcie przewagi konkurencyjnej;
- budowanie silnej pozycji rynkowej i jej umacnianie;
- poprawa efektywności;
- pozyskanie narzędzia do identyfikacji, monitorowania i zarządzania ryzykiem biznesowym i szansami rynkowymi;
- chęć uporządkowania procesów biznesowych.

Stymulanty te można nazwać ekonomicznymi, ponieważ silnie łączą się z takimi kategoriami ekonomicznymi jak zyskowość, konkurencyjność i efektywność. Wprowadzając działania CSR do swoich firm, przedsiębiorcy kierowali się przesłankami jak najbardziej racjonalnymi, nie zaś chęcią realizacji akcji dobroczynnych. I to bez względu na to, czy w ramach inicjatyw z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu wdrażano w ich przedsiębiorstwach działania o charakterze wizerunkowym czy społecznym. W obu przypadkach motywacje zawsze były jak najbardziej ekonomicznej natury.

W drugiej grupie stymulant – związanej z relacjami – znalazły się następujące motywacje podane przez przedsiębiorców:

- budowanie pozytywnych relacji z interesariuszami, wzmocnienie relacji z otoczeniem;

- spełnianie oczekiwań interesariuszy;
- pozyskiwanie i utrzymywanie zaufania publicznego;
- wpłynięcie na wzrost zadowolenia i satysfakcji pracowników;
- nadanie bardziej „ludzkiej twarzy” instytucji działającej w Internecie;
- bycie aktywnym uczestnikiem społeczeństwa.

W ramach motywacji relacyjnych można mówić o stymulantach bardziej związanych z samą koncepcją CSR – z tą częścią jej przekazu, w której naświetlany jest nierozzerwalny związek między funkcjonowaniem przedsiębiorstwem a silnym osadzeniem go w społeczeństwie. Bez interesariuszy – społeczności skupionej wokół przedsiębiorstwa – nie może być mowy o osiągnięciu sukcesu rynkowego. Bez ich zaufania i zadowolenia konsumentów oraz satysfakcji osiągananej z pracy przez pracowników niezwykle trudnym byłoby osiągnięcie znaczącej pozycji na rynku. Ciekawą motywacją przedstawioną przez przedsiębiorcę reprezentującego branżę finansową jest chęć nadania instytucji działającej w Internecie bardziej „ludzkiej twarzy”. Jest to ciekawy aspekt, podkreślający, że analiza dotyczy okresu, w którym Internet stał się na tyle popularny, że należy uwzględnić jego istnienie w misji społecznej przedsiębiorstwa.

W trzeciej grupie stymulant – związanej z filozofią marki – podkreśla się znaczenie takich przesłanek do wprowadzenia CSR do strategii zarządzania przedsiębiorstwem jak:

- chęć zachowania spójności z deklarowanymi w misji i kodeksach etycznych firm wartości;
- realizacja korporacyjnych wartości i misji strategicznej;
- poczucie odpowiedzialności za szkody powodowane poprzez prowadzenie działalności określonego profilu;
- poczucie odpowiedzialności wobec społeczeństwa, w tym głównie wobec interesariuszy.

W tej grupie stymulant kluczowym słowem wydaje się „odpowiedzialność”. Zaczyna pojawiać się i gruntować swoją pozycję w świadomości przedsiębiorców, którzy coraz bardziej baczą na to, że prowadzona przez nich działalność przyczynia się do

narastania rozmaitego rodzaju problemów. Najczęściej jest to związane z coraz wyraźniejszym kształtowaniem się świadomości ekologicznej, ale również z narastającą świadomością społeczną – odpowiedzialnością sensu stricto w niektórych przypadkach. Przykładowo, w branży przemysłu spożywczego w przedsiębiorstwach zajmujących się produkcją i dystrybucją napoi alkoholowych w badanych latach można obserwować przyrost akcji związanych ze zwalczaniem problemu alkoholizmu i jest realizowanych coraz więcej kampanii społecznych, których celem jest przeciwdziałanie nadużyciu alkoholu, piciu go przez nieletnich czy kobiety w ciąży.

I wreszcie czwarta grupa motywacji przedstawianych przez przedsiębiorców – wizerunkowa. W jej obrębie wskazywano różne motywacje, które można sprowadzić do jednego sformułowania: budowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa. Jest ona esencjonalnie związana z pierwszą, naczelną motywacją przedsiębiorców do wprowadzania działań z zakresu CSR, tj. chęci osiągnięcia sukcesu rynkowego, ale bynajmniej nie jest pierwszą podawaną przez przedsiębiorców, także w raportach społecznych. Wydaje się, że jest to stymulanta tak oczywista i tak nierozzerwalnie związana z konsekwencjami pozostałych – że nie trzeba o niej zbyt wiele mówić. Można wysunąć wniosek, że w badanym okresie przedsiębiorcy zakładali, że niemożliwe jest odniesienie sukcesu biznesowego bez dbania o relacje z interesariuszami i kształtowania pozytywnego wizerunku firmy. Przedstawione motywacje zdają się potwierdzać hipotezę, że w CSR odkryto znaczący potencjał wizerunkowy, przy czym to korzyści ekonomiczne, a nie społeczne przyświecały przedsiębiorcom przy włączaniu ich do strategii zarządzania przedsiębiorstwem.

5.5. Stymulanty rozwoju CSR w badanych firmach w latach 2011-2014

W latach 2011-2014 przedsiębiorcy podawali w listach przewodnich do raportów społecznych zbliżone motywacje do podejmowania działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu co w poprzednim badanym okresie, z tą jednak różnicą, że przywoływane argumenty inaczej były wartościowane. W wypowiedziach przedsiębiorców coraz mniej miejsca poświęcano na wnikliwie analizowanie przesłanek za CSR związanych z wizerunkiem czy relacjami – ponieważ te stały się w świadomości przedsiębiorców na tyle powiązane i oczywiste, że przestało być konieczne ich omawianie – a coraz więcej mówiono o widocznym przekładaniu się działań społecznych na wyniki finansowe i konkurencyjność firm.

Tak jak w poprzednim okresie badanym, stymulanty wskazywane przez przedsiębiorców w okresie 2011-2014 można podzielić na cztery analogiczne grupy: związane z pozycją rynkową, relacjami, filozofią marki i wizerunkiem.

W pierwszej grupie – związanej z pozycją rynkową – znalazły się następujące motywacje:

- osiągnięcie wyższych zysków;
- podnoszenie efektywności;
- osiągnięcie przewagi konkurencyjnej;
- konieczność wynikająca z przepisów prawa.

Jak widać, ugruntowały się te argumenty, które przedsiębiorcy przywoływali w poprzednim okresie. Tłumaczyć to można dostrzeżeniem przełożenia CSR na zyskowność, efektywność i konkurencyjność. W okresie tym po raz pierwszy pojawiły się wzmianki o konieczności prowadzenia działań społecznych wynikających z przepisów prawa. Oznacza to w tym przypadku nie tyle zmiany w ustawodawstwie i wprowadzenie konieczności prowadzenia działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (nic podobnego nie miało w badanym okresie miejsca), ale konieczność dostosowania się firm pod względem zmieniających się standardów ekologicznych. Pod koniec okresu badanego można również mówić o przygotowywaniu się do wprowadzenia zmian w ustawodawstwie; zaczęły się bowiem wtedy pojawiać w mediach pogłoski o planowanym wprowadzeniu unijnej dyrektywy narzucającej spółkom giełdowym konieczność raportowania o działaniach związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (o tzw. danych pozafinansowych)³⁴.

W drugiej grupie argumentów za społeczną odpowiedzialnością biznesu znalazły się te związane z relacjami z interesariuszami i w tym przypadku również zostały przywołane te pojawiające się już we wcześniejszym okresie badawczym:

- tworzenie i utrzymywanie pozytywnych relacji z interesariuszami;
- monitorowanie ryzyk i napięć w kontaktach z interesariuszami.

³⁴ Taka unijna dyrektywa została ostatecznie uchwalona i będzie obowiązywać na polskim rynku od 1 stycznia 2017 roku. Na skutek jej implementacji m.in. spółki giełdowe, banki oraz fundusze inwestycyjne, które zatrudniają ponad 500 osób i mają sumę bilansową wyższą niż 20 mln euro lub obroty netto wyższe niż 40 mln euro, będą zobowiązane do raportowania tzw. danych pozafinansowych. Źródło: http://www.mf.gov.pl/ministerstwo-finansow/wiadomosci/komunikaty/-/asset_publisher/6Wwm/content/nowe-przepisy-unijne-dot-ujawniania-informacji-niefinansowych

W trzeciej grupie stymulant związanej z filozofią marki podkreślono ponownie znaczenie takich motywacji jak:

- poczucie odpowiedzialności za szkody, do jakich przyczynia się prowadzenie działalności w danej branży (etyka biznesu);
- ograniczanie negatywnego wpływu działalności na środowisko naturalne;
- chęć zachowania spójności między deklarowanymi wartościami firmy a podejmowanymi przez nią działaniami.

Podkreślano, choć już w mniejszym stopniu, przekładalność działań CSR na kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa – nie tyle jednak dlatego, że przestano w ten sposób postrzegać społeczną odpowiedzialność, ale dlatego że w widoczny sposób korzyści wynikające z prowadzenia działań społecznych dalece wykraczały poza te wizerunkowe. A te związane z wizerunkiem już na trwałe wpisały się w świadomość badanych przedsiębiorców.

Analiza motywacji przedsiębiorców do wprowadzania działań z zakresu CSR pozwala na sformułowanie wniosku, że znów potwierdza się hipoteza mówiąca o tym, że w CSR odkryto znaczący potencjał wizerunkowy w czasach wyczerpywania się tradycyjnych form marketingu, promocji i reklamy. Ale widoczne staje się w nich również to, że przedsiębiorcy przestają postrzegać CSR wyłącznie jako narzędzie wizerunkowe, ponieważ obserwują w praktyce, że korzyści płynące z działań społecznych przekładają się na wiele innych kluczowych obszarów z punktu widzenia przedsiębiorstwa, w tym sferę ekonomiczną i związaną z budowaniem relacji z konsumentami.

5.6. Realizacja działań CSR na przykładzie serwisu lubimyczytac.pl

Niski poziom czytelnictwa to jeden z istotnych problemów społecznych, z którym od kilkunastu lat zmagają się polskie instytucje publiczne i fundacje non-profit. Społeczeństwo, które czyta, ma większe szanse na rozwój i zwiększenie swoich kompetencji zarówno w perspektywie ekonomicznej (na rynku pracy), jak i w perspektywie społecznej i politycznej. Ludzie czytający to osoby o otwartych umysłach, empatyczne, mające szerokie horyzonty – lepiej wpisujący się w prawidłowe funkcjonowanie systemu demokratycznego, ponieważ chętniej uczestniczą w publicznych dyskusjach i chcą sami decydować o swoim losie i

wspólnie z innymi decydować o losach swojego kraju (lokalnie) i świata (globalnie). Można powiedzieć, że są to w przeważającej mierze osoby zaangażowane społecznie.

W Polsce od lat poziom czytelnictwa utrzymuje się na niskim poziomie i charakteryzuje się tendencją spadkową. W 2010 roku tylko 44 proc. ankietowanych Polaków zadeklarowało, że w ciągu roku przeczytało choć jedną książkę. W 2012 roku odsetek ten wyniósł 39,2 proc., a w roku 2014 było to 41,7 proc. badanych Polaków. W roku 2015 wynik ten okazał się jeszcze niższy i wyniósł 37 proc.³⁵

Niejako w odpowiedzi na te statystyki w 2011 roku powstał serwis lubimyczytac.pl – medium społecznościowe i przedsiębiorstwo społeczne, którego funkcjonowanie opiera się na nowych technologiach wykorzystywanych do promocji czytelnictwa w Polsce. Poza podstawowymi działaniami realizowanymi standardowo w serwisie³⁶, podejmowane są również działania o charakterze kampanii społecznych. Każdorazowo lubimyczytac.pl można określić jako inicjatora: menedżerowie CSR z serwisu zapraszają do współpracy zewnętrzne podmioty – znane w Polsce i na świecie korporacje i marki. Rezultatami porozumienia wypracowanego między serwisem a zewnętrznymi podmiotami są projekty promujące czytelnictwo realizowane w ramach działań CSR tych podmiotów. Ich charakter bywa różny: kampanie realizowane w ramach współpracy nieraz mają charakter kampanii o celach społecznych, a innym razem charakter o celach wizerunkowych i bezpośrednio sprzedażowych.

W niniejszym podrozdziale zostanie zaprezentowana idea przedsiębiorstwa społecznego w interpretacji biznesowej lubimyczytac.pl, koncepcja wykorzystania nowych technologii i mediów społecznościowych w służbie promocji czytelnictwa oraz analiza dwóch projektów opracowanych i implementowanych w serwisie w ramach kampanii społecznych zrealizowanych na potrzeby podmiotów zewnętrznych – przedsiębiorstwa Škoda Auto należącego do Grupy Volkswagena oraz Banku Zachodniego WBK Grupa Santander. Pierwsza z nich stanowi przykład kampanii społecznie odpowiedzialnej, druga z kolei akcja nazywana była kampanią CSR, a w rzeczywistości była przykładem marketingu zaangażowanego. Dzięki przywołanym przykładom możliwe jest dodatkowe zilustrowanie hipotez badawczych weryfikowanych w niniejszej dysertacji.

³⁵ Na podstawie wyników badań czytelnictwa realizowanych przez TNS Polska na zlecenie Biblioteki Narodowej. Badania na próbie reprezentatywnej obywateli Polski w wieku 15 lat i więcej prowadzone były co dwa lata od 1992 roku, a od 2014 roku – corocznie. Źródło: Biblioteka Narodowa, <http://www.bn.org.pl/> [dostęp: sierpień 2016].

³⁶ O których więcej w odrębnym podrozdziale.

5.6.1. Konceptualizacja przedsiębiorstwa społecznego w kontekście lubimyczytać.pl

Przedsiębiorstwa społeczne to inicjatywy społeczno-ekonomiczne, których nie można zaliczyć ani do sektora prywatnego nastawionego na generowanie zysku, ani też do sektora publicznego. Zaliczane są zatem do trzeciego sektora, którego rozwój obserwuje się prawie we wszystkich krajach uprzemysłowionych. Często są wynikiem inicjatyw dobrowolnych i organizowanych w formie różnorodnych struktur prawnych. W literaturze przedmiotu ich wzmożone powstawanie w ostatnich latach wiązane jest ze skutkami kryzysu ekonomicznego, słabnięcia więzi społecznych i konsekwencjami kształtowania się społeczeństwa uczestniczącego [Defourny 2008]. Trzeci sektor, w ramach którego funkcjonują przedsiębiorstwa społeczne, nazywany jest też szerszym pojęciem ekonomii społecznej.

Najbardziej popularną definicję przedsiębiorstwa społecznego przyjmuje się za EMES³⁷, według której jest to działalność o głównie społecznych celach, której zyski w założeniu są reinwestowane w jej cele lub we wspólnotę, a nie w celu maksymalizacji zysku lub zwiększenia dochodu udziałowców czy też właścicieli. EMES określa kryteria społeczne i kryteria ekonomiczne, którymi powinny charakteryzować się inicjatywy wpisujące się w ekonomię społeczną [Hausner i Laurisz 2008].

Przedsiębiorczość społeczna jest również częścią przedstawionego w pierwszym rozdziale niniejszej dysertacji modelu zwanego gospodarką rozwiązań. W jej ramach funkcjonują organizacje niedorównujące międzynarodowym korporacjom wielkością i skalą działalności, które jednak wnoszą na rynek istotne dla rozwiązania ważnych problemów społecznych wartości takie jak dynamizm, pasja czy przedsiębiorcza innowacyjność. Ich menedżerowie, zwani inicjatorami, znajdują na rynku luki i skupiają się na poszukiwaniu rozwiązań dla uporczywych problemów, z którymi od lat nie potrafi poradzić sobie państwo [Eggers i Macmillan 2014]. Rozwijają się przede wszystkim dzięki wykorzystaniu nowych technologii, dostępowi do kapitału typu venture lub innych źródeł finansowania stwarzających możliwość szybkiego poszerzania skali działalności prowadzonej na podstawie innowacyjnych modeli biznesowych. Ich funkcjonowanie nie byłoby możliwe, gdyby nie wzrost świadomości społecznej wśród korporacji wspierających działalność przedsiębiorstw społecznych środkami finansowymi i pozafinansowymi.

³⁷ Skrót EMES pochodzi od francuskiego tytułu projektu badawczego przedłożonego Komisji Europejskiej „L’Emergence des Entreprises Sociales en Europe”.

Bez względu na to, czy mowa o gospodarce rozwiązań czy trzecim sektorze, istotną rolę odgrywa wymiana rezultatów społecznych. W obu przypadkach – a może zasadniczo chodzi o jeden przypadek pod różnymi nazwami – funkcjonują w nich takie wartości wymienne jak: dane publiczne, reputacja czy oddziaływania społeczne. Również w obu przypadkach to dzięki wykorzystaniu funkcjonujących rozwiązań i zasobów tworzone są nowe rozwiązania pozwalające na uzyskanie wymiernych korzyści finansowych.

Jednak głównym i najważniejszym efektem działań realizowanych w przedsiębiorstwach społecznych jest zwrot społeczny. Jest to kategoria analogiczna do rentowności tradycyjnych inwestycji ocenianych przez pryzmat zysku, z tą różnicą, że w przypadku inwestycji znamiennych pod uwagę brane są zwroty społeczne. Oblicza się je na podstawie różnych czynników, w zależności od przyjętych kryteriów i założeń konkretnych projektów; mogą to być np. liczba obsługiwanych ludzi, zasięg kampanii społecznej prowadzonej w Internecie czy innowacyjność opracowanego rozwiązania.

Przykładem przedsiębiorstwa społecznego działającego w tak określonych ramach jest serwis społecznościowy lubimyczytac.pl, który m.in. w zamian za realizację celów społecznych uzyskuje wynagrodzenie, a współpracujące z nim przedsiębiorstwa wypracowują dla siebie lepszą reputację, podejmując odpowiedzialność publiczną i angażując się w rozwiązywanie ważnych z punktu widzenia całego społeczeństwa problemów (nazywa się to znamiennym inwestowaniem, ang. *impact investing*). Do współpracy z serwisem menedżerów znanych marek i wielkich korporacji przekonuje przede wszystkim innowacyjność rozwiązań proponowanych przez inicjatorów z serwisu lubimyczytac.pl.

Mimo że promocja czytelnictwa nie jest problemem społecznym o takim znaczeniu jak ubóstwo czy wykluczenie społeczne i nie można go nawet porównywać z innymi znaczącymi problemami, z jakimi zmaga się współczesny świat (takimi jak terroryzm czy wzmożone procesy migracyjne), jej zaniedbanie może doprowadzić do nasilenia wielu problemów społecznych w długim okresie. Na skutek marginalizowania działań aktywizujących czytanie może dojść do nasilającego się zjawiska wtórnego analfabetyzmu, co w dłuższej perspektywie przełoży się na wzrost ubóstwa i niedoksztalcenie społeczeństwa. Może mieć to rozmaite konsekwencje, wśród których prawdopodobne są wzrost kseonofobii, wzrost rozmaitych uprzedzeń społecznych, spadek zdolności do odczuwania empatii, nasilanie się wrogich nastrojów społecznych i niepokojów w społeczeństwie. Niski poziom czytelnictwa przekłada się również na mniejsze zdolności do zdobywania i rozwijania wielu kompetencji miękkich, takich jak umiejętność współpracy z

innymi, umiejętność zrozumienia ich stanowiska, ale również na ograniczone możliwości do poszerzania kompetencji językowych. I wreszcie to głównie poprzez czytanie zdobywa się wiedzę w jakiegokolwiek dziedzinie. Nie można mówić o wyedukowanym społeczeństwie w warunkach, w których jego uczestnicy nie czytają. Dlatego tak istotne są wszelkie działania podejmowane w celu zwiększenia poziomu czytelnictwa w Polsce, jak chociażby te realizowane w serwisie lubimyczytac.pl.

5.6.2. Lubimyczytac.pl – medium społecznościowe dla czytelników

Serwis społecznościowy lubimyczytac.pl³⁸ powstał w 2011 roku. Jest to medium społecznościowe dla czytelników łączące rozwiązania nowotechnologiczne z promocją czytelnictwa. Początkowo serwis był start-upem prowadzonym przez dwie osoby. Jego działalność od początku opierała się w znaczącym stopniu na funkcjonowaniu w Internecie i angażowaniu internautów do dyskusji na temat przeczytanych książek. Obecnie³⁹ jest to małe przedsiębiorstwo zatrudniające kilkanaście osób⁴⁰.

Lubimyczytac.pl można rozpatrywać pod kątem kilku kluczowych funkcjonalności, jakie oferuje internautom. Przede wszystkim jest to największy w polskiej sieci serwis informacyjny dla miłośników książek, w którym można przeczytać najnowsze wiadomości na temat literatury, rynku wydawniczego (polskiego i światowego) oraz artykuły publicystyczne, w tym m.in. recenzje książek, wywiady z autorami, reportaże z wydarzeń literackich. Aktualności te są szeroko komentowane i dyskutowane przez internautów. Jednak tym, co odróżnia lubimyczytac.pl od wielu innych stron poświęconych kulturze i literaturze, jest to, że jako jedyny polski serwis jednocześnie pełni funkcję medium społecznościowego, w którym można zarejestrować konto, następnie uzupełnić je swoimi danymi osobowymi i w ten sposób zbudować swój profil publiczny jako czytelnika. Jedną z najważniejszych funkcji, jaką dysponują zarejestrowani użytkownicy, jest możliwość stworzenia wirtualnej biblioteczki, na której półkach użytkownicy umieszczają książki, które przeczytali, czytają lub chcą przeczytać. Tytuły te pochodzą z bazy książek lubimyczytac.pl liczącej kilkaset tysięcy tytułów i autorów, zbudowanej przez twórców serwisu lubimyczytac.pl. Ponadto użytkownicy mogą – podobnie jak w innych mediach społecznościowych takich jak Facebook, Twitter czy Instagram – zapraszać do kontaktu

³⁸ <http://www.lubimyczytac.pl/>

³⁹ Stan na lipiec 2016 roku.

⁴⁰ Więcej o start-upach w kontekście rozwoju innowacyjnej przedsiębiorczości w Polsce w artykule: Janowicz, J., 2016, *Start-upy – innowacyjne rozwiązania na trudne czasy*, w: Pająk, K. (red.), *Innowacyjność wyzwaniem dla współczesnej gospodarki*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.

znajomych i obserwować ich biblioteczki, dodawane przez nich opinie o książkach, komentarze w dyskusjach itp.⁴¹ Lubimyczytać.pl funkcjonuje również w formie pierwszej w Polsce społecznościowej aplikacji mobilnej dla czytelników dostępnej na systemy Android, iOS oraz Windows 8 i Windows Phone.

Serwis społecznościowy skupia w tej chwili ponad 604 tysiące zarejestrowanych użytkowników, a miesięcznie odwiedza go 2,7 mln unikalnych użytkowników, którzy generują 13 mln odsłon miesięcznie⁴². Pod względem statystyk zajmuje drugie miejsce w rankingu najpopularniejszych stron w Internecie poświęconych kulturze i literaturze w Polsce (na pierwszym miejscu jest portal Onet, dział Kultura z wynikiem 3 mln odsłon miesięcznie). Dane te zostały zaprezentowane w tabeli 45.

| Ranking witryn z kategorii KULTURA I LITERATURA według zasięgu miesięcznego (sierpień 2015) | | | | |
|--|---|-----------------------------|--------------|------------------------|
| | Nazwa | Użytkownicy (real users) | Zasięg | Odsłony krajowe ogółem |
| 1 | Grupa Onet - RASP - Kultura i literatura | 1179775 | 4,79% | 3238486 |
| 2 | lubimyczytac.pl | 1157446 | 4,70% | 13134554 |
| 3 | Grupa Wirtualna Polska - Kultura i literatura | 617885 | 2,51% | 4475950 |
| 4 | deviantart.com | 363517 | 1,48% | - |
| 5 | cytaty.info | 307439 | 1,25% | - |
| 6 | Grupa Google - Kultura i literatura | 285506 | 1,16% | - |
| 7 | temysli.pl | 258105 | 1,05% | 4393211 |
| 8 | mojesentencje.com | 186168 | 0,76% | - |
| 9 | wywrota.pl | 177692 | 0,72% | 1823606 |
| 10 | cytaty.pl | 167609 | 0,68% | - |

Tabela 45. Ranking witryn z kategorii Kultura i literatura według zasięgu miesięcznego.

Źródło: Megapanel PBI/Gemius, sierpień 2015.

W ciągu 5 lat istnienia serwis lubimyczytać.pl został doceniony zarówno przez instytucje kultury i ogólnopolskie media, jak również przez firmy i organizacje związane z

⁴¹ O specyfice mediów społecznościowych więcej w: Janowicz, J., 2016, *Media społecznościowe*, w: Deszczyński, P. (red.), *Public relations*, Wydawnictwo UEP, Poznań 2016.

⁴² Dane lubimyczytać.pl z maja 2016 roku.

branżą nowych technologii. W 2014 roku serwis został uhonorowany Doroczną Nagrodą Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego w kategorii „Kultura w sieci”, a w 2013 roku otrzymał tytuł Firmy Roku Polskiego Internetu przyznaną przez internetStandard.

Firma utrzymuje się ze sprzedaży miejsc reklamowych w serwisie oraz ze sprzedaży afiliacyjnej realizowanej we współpracy z polskimi wydawnictwami i księgarniami, zarówno stacjonarnymi, jak i internetowymi. Serwis współpracuje z większością podmiotów działających na polskim rynku książki.

Jako cechy dystynktywne serwisu wymienia się:

- innowacyjność – lubimyczytać.pl jest pierwszym medium społecznościowym dla czytelników w Polsce;
- interaktywność – serwis został zaprojektowany w ten sposób, by jego użytkownicy mogli wchodzić w interakcje z innymi użytkownikami serwisu, nawiązywać z nimi kontakty, dyskutować, wymieniać opinie itp.⁴³;
- charakter społecznościowy – serwis posiada cechy i funkcjonalności mediów społecznościowych podobne do tych, jakie charakteryzują serwisy Facebook, Twitter czy Instagram;
- mobilność – serwis dostępny jest w formie aplikacji mobilnej dostępnej na wszystkie oprogramowania, umożliwiając w ten sposób korzystanie z serwisu na wszystkich urządzeniach przenośnych;
- zasięg ogólnopolski – użytkownicy serwisu to głównie osoby zamieszkałe na terenie Polski (ale również Polacy mieszkający w innych krajach);
- otwartość na współpracę z instytucjami kultury i podmiotami komercyjnymi działającymi na polskim rynku książki;
- stabilność finansowa i organizacyjna związana z przychodami wypracowywanymi w serwisie⁴⁴.

⁴³ Część mechanizmów wykorzystanych w serwisie opiera się na zasadach stosowanych przy tworzeniu biznesowych grywalizacji. Więcej o grywalizacji i metodach jej wykorzystania w biznesie i poza nim w: Janowicz-Świdorska, J., 2014, *Gra w klasy – mechanizmy gier biznesowych a e-edukacja*, w: Dąbrowski, M., Zajac, M. (red.), *E-edukacja w praktyce – wyzwania i bariery*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa.

⁴⁴ Materiały wewnętrzne serwisu lubimyczytać.pl, czerwiec 2016.

Jako że głównym celem firmy jest promocja czytelnictwa, nie zaś generowanie zysku, a osiągnięte zyski przeznaczane są w znaczącej mierze na rozbudowywanie funkcjonalności pozwalających na dalsze realizowanie kluczowego celu, serwis lubimyczytac.pl można nazwać przedsiębiorstwem społecznym. Jego działalność opiera się na realizowaniu celów społecznych przy zastosowaniu funkcjonalności mediów społecznościowych i innych rozwiązań nowotechnologicznych, takich jak aplikacje mobilne.

Jeszcze jedna forma działalności serwisu wiąże się z postrzeganiem go jako przedsiębiorstwa społecznego. W ramach realizowania celów społecznych menedżerowie CSR serwisu zapraszają do współpracy przy realizowaniu wspólnych kampanii proczytelniczych znane marki. Przykładami takich cross-brandowych akcji są m.in. kampanie wdrożone razem z przedsiębiorstwem Škoda Auto należącym do Grupy Volkswagena oraz z Bankiem Zachodnim WBK Grupa Santander.

5.6.3. Kampanie lubimyczytac.pl promujące czytelnictwo – akcje CSR znanych marek

Poza działaniami realizowanymi standardowo w serwisie, związanymi przede wszystkim z prowadzeniem redakcji oraz sprzedażą miejsc reklamowych, podejmowane są również działania o charakterze kampanii społecznych. Serwis lubimyczytac.pl można określić mianem inicjatora działającego na rynku rozwiązań społecznych – w praktyce oznacza to w pierwszej kolejności stworzenie pomysłu kampanii promującej czytelnictwo i opracowanie dla niej strategii komunikacyjnej, w drugiej zainicjowanie kontaktu z marką, z myślą o której przygotowano projekt. Zarówno koncepcja, jak i sposoby jej wdrożenia dopasowane są do profilu wybranej firmy partnerskiej. Cechą wspólną wszystkich akcji jest to, że wyjściowo wszystkie mają charakter społeczny. W czasie rozmów z partnerami ten się często jednak zmienia i jest dopasowywany do potrzeb firmy partnerskiej, nierzadko tracąc wtedy charakter działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, a stając się akcją promocyjną lub marketingową, której głównym celem jest zwiększenie sprzedaży, nie zaś promocja czytelnictwa lub inny cel społeczny.

W dalszej części niniejszego podrozdziału przeanalizowano dwa projekty opracowane i wdrożone w serwisie w ramach kampanii zrealizowanych na potrzeby podmiotów zewnętrznych – przedsiębiorstwa Škoda Auto należącego do Grupy Volkswagena oraz Banku Zachodniego WBK Grupa Santander. Pierwsza z nich stanowi

przykład kampanii społecznie odpowiedzialnej, druga z kolei akcja nazywana była kampanią CSR, a w rzeczywistości była przykładem marketingu zaangażowanego.

5.6.3.1. ŠKODA. Czytam, bo wiem co dobre! – analiza przypadku

Menedżerowie serwisu lubimyczytac.pl zaprosili przedstawicieli polskiego oddziału firmy ŠKODA – lidera sprzedaży nowych samochodów na polskim rynku – do promocji czytelnictwa w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu.

Od 1 sierpnia 2012 do 31 stycznia 2013 roku użytkownicy serwisu lubimyczytac.pl wybrali sześć książek, które, wydane w formie audiobooka, stworzyły kolekcję „ŠKODA. Wiesz co dobre!”. Wcześniej, co miesiąc na łamach serwisu prezentowano dwadzieścia książek w następujących kategoriach tematycznych: Trup w bagażniku, czyli najlepszy kryminał; Kierunkowskazy, czyli książki, które wyznaczają wartości; Bez hamulców, czyli książki, które wywołały kontrowersje; Na wstecznym biegu, czyli wycieczka w przeszłość; Na tylnym siedzeniu, czyli ulubiony romans; Wehikuł czasu, czyli najlepsza książka fantasy/SF.

Głosowanie w każdej kategorii podzielone było na 2 etapy – do połowy każdego miesiąca spośród 20 tytułów wybierano pięć, które przechodziły do kolejnego etapu. W drugiej połowie każdego miesiąca trwało głosowanie na jedną z pięciu finałowych książek. Tę, która zdobyła najwięcej głosów, serwis audioteka.pl wydawał w formie audiobooka. Dodatkową atrakcją drugiego etapu plebiscytu był cykliczny konkurs na najlepszą recenzję. Biorący udział w zabawie co miesiąc mieli szansę wygrać atrakcyjne nagrody – iPod'a Touch, iPod'a Nano i serię przewodników Pascala. Ponadto wszyscy laureaci otrzymali kolekcję audiobooków „ŠKODA. Wiesz co dobre!”. Plebiscyt dostępny był na stronie www.lubimyczytac.pl/skodawieszcodobre.

W plebiscycie wzięły udział książki dwudziestu ośmiu wydawnictw, m.in. Domu Wydawniczego Rebis (20 tytułów), Wydawnictwa Sonia Draga (15 tytułów), Wydawnictwa W. A. B. (12 tytułów), Wydawnictwa Znak (10 tytułów), Wydawnictwa Zysk i S-ka (6 tytułów), Wydawnictwa Literackiego (5 tytułów) czy Fabryki Słów (5 tytułów).

Plebiscyt „ŠKODA. Czytam, bo wiem co dobre!” był reklamowany różnymi kanałami. Przede wszystkim na portalu lubimyczytac.pl, na audioteka.pl oraz na fanpage'u lubimyczytac.pl i audioteka.pl na Facebooku i Google +. Te działania zostały dokładnie zmierzone i przeliczone na unikalnego odbiorcę. Dodatkowo, każde z wydawnictw, którego książki brały udział w akcji, nagłaśniało plebiscyt samodzielnie. Wydawcy rozsyłali

mailingi, umieszczali informacje na swoich stronach, fanpage'ach, stronach tytułów. W akcję włączali się autorzy i zachęcali do głosowania na napisane przez siebie książki. Również media branżowe (ogólnokrajowe, lifestylowe, literackie i motoryzacyjne) bardzo chętnie umieszczały informacje o trwającej akcji. Z miesiąca na miesiąc zainteresowanie plebiscytem rosło, a ŠKODA zyskała uznanie za promocję czytelnictwa realizowaną w ramach działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu.

Kampania trwała do końca stycznia 2013 roku. Od 1 sierpnia do 31 stycznia 2013 roku stronę www.lubimyczytać.pl/skodawieszcodobre odwiedziło 154 694 osób. Liczba odsłon podstrony wyniosła 269 880. W plebiscyście oddano 71 875 głosów. W konkursie na recenzję wzięło udział 352 użytkowników, zgłoszono 441 recenzji. Szacuje się, że w ciągu pół roku komunikacja akcji dotarła do 6 mln unikalnych odbiorców.

Kolekcja audiobooków, która powstała w jej rezultacie, jest dostępna w sprzedaży w serwisie Audioteka.pl. Była również przekazywana nabywcom samochodów.

W przypadku akcji „ŠKODA. Czytam, bo wiem co dobre!” można mówić o zrealizowaniu akcji zgodnej z założeniami idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Zaangażowanie firmy było nakierowane na działanie społeczne wspierające rozwój kultury i promocję czytelnictwa i jako takie przyniosło marce pozytywne efekty wizerunkowe – firma była odbierana przez internautów jako organizacja, które angażuje się w promocję czytelnictwa i umożliwia zakup audiobooków w znacząco niższych cenach. Jednocześnie jej działanie wiązało się z wypracowaniem efektu społecznego – z zachęcaniem użytkowników Internetu do sięgnięcia po książki i do czytania. Można zakładać, że wszystkie osoby, które oddały swój głos w ramach plebiscytu (w liczbie 71 875 osób) przeczytało co najmniej jedną książkę, na którą zagłosowały.

Akcja zrealizowana została we współpracy z podmiotem posiadającym kapitał zagraniczny, co znalazło odbicie chociażby w tym, że pracownicy firmy ŠKODA byli dobrze zaznajomieni z istotą działań marketingowych, public relations i CSR; odznaczali się dobrym zrozumieniem różnic zachodzących między działaniami podejmowanymi w ramach tych dziedzin. Można zatem na tej podstawie wnioskować, że jest to przykład sytuacji, w której efektywnie zaadaptowano ideę społecznej odpowiedzialności biznesu z macierzystej firmy zagranicznej. Dostrzeżono w niej również potencjał wizerunkowy działań CSR podejmowanych jako metoda promocji, która dopiero w dalszej perspektywie – dzięki zjawisku aureoli – znajduje przełożenie na wzroście sprzedaży i innych wskaźników ekonomicznych. W pierwszej kolejności dla menedżerów firmy ŠKODA liczył się przede

wszystkim sukces samej akcji, w której widzieli szansę na urozmaicenie stosowanych standardowo metod promocji i public relations.

5.6.3.2. Konto Godne Polecenia Książkowym Molom – analiza przypadku

Akcja była wspólną inicjatywą Banku Zachodniego WBK i lubimyczytac.pl. Jej partnerem był Społeczny Instytut Wydawniczy Znak. W wyniku współpracy banku i serwisu lubimyczytac.pl powstała wirtualna platforma konkursowa. W jej obrębie trwały równolegle dwie akcje promujące czytelnictwo. W jednej z nich w prosty sposób połączono bankowość z literaturą, w drugiej zachęcano bardziej bezpośrednio do sięgnięcia po książki.

W ramach pierwszej z nich opracowano koncepcję nowego produktu finansowego, funkcjonującego jako subprodukt w ofercie banku – było to Konto Godne Polecenia Książkowym Molom (akcja odbywała się w tym samym czasie, co intensywne promocje Konta Godnego Polecenia – pod koniec roku 2013 i na początku 2014). Produkt ten posiadał dodatkowe, wykraczające poza standardy finansowe walory. Wystarczyło założyć bezpłatne konto w Banku Zachodnim WBK, by otrzymać 100 PLN na zakup książek. W tym celu należało otworzyć Konto Godne Polecenia za pośrednictwem podstrony www.lubimyczytac.pl/kontogodnepolecenia/konto/. Konto Godne Polecenia Książkowym Molom można było założyć jedynie za pośrednictwem strony akcji. Tylko taka droga gwarantowała użytkownikowi otrzymanie czytelnicznych bonifikat w postaci książek i zniżek w księgarni znak.com.pl. W ciągu tygodnia od czasu otwarcia konta klient banku otrzymywał pierwszą, wybraną przez siebie książkę za symboliczną złotówkę. Wybrany tytuł wzbogacał jego księgozbiór, a jednocześnie drugi egzemplarz tego samego tytułu trafiał do zbiorów Biblioteki Narodowej. W ten sposób klienci banku wspierali przy okazji rozwój czytelnictwa. Po zrealizowaniu 5 transakcji opłacanych środkami zgromadzonymi na Koncie Godnym Polecenia klient banku otrzymywał od banku bon o wartości 100 PLN na zakup książek. Wszystkie książki pochodziły z oferty księgarni znak.com.pl, będącej trzecim partnerem akcji.

W ramach drugiej z nich odbywał się konkurs na recenzję miesiąca. Aby wziąć w nim udział, wystarczyło napisać opinię o dowolnej książce. Do wygrania były atrakcyjne nagrody: co miesiąc w puli nagród znajdowały się iPad Mini, 2 czytniki ebooków Kindle Paperwhite, ufundowane przez Bank Zachodni WBK, oraz 5 pakietów liczących po 5 książek, sponsorowanych przez księgarnię znak.com.pl.

Akcja cieszyła się zainteresowaniem wśród użytkowników serwisu i przyciągała uwagę mediów. Przez cały czas trwania była promowana różnymi kanałami komunikacyjnymi (głównie na portalu lubimyczytac.pl i na profilach serwisu w mediach społecznościowych). Jednym z zastosowanych zabiegów promocyjnych było wysłanie blisko 300 zaproszeń do prominentów kultury w Polsce – osób opiniotwórczych i uznawanych za autorytety w dziedzinie kultury, w tym przede wszystkim czytelnictwa. Działania zrealizowane przez lubimyczytac.pl były dokładnie mierzone i przeliczane na unikalnego odbiorcę.

Od listopada 2013 do końca lutego 2014 roku stroną www.lubimyczytac.pl/KontoGodnePolecenia odwiedziło 106 204 osób. Liczba odsłon podstrony wyniosła 133 471. W odpowiedzi na konkurs spłynęło 2352 prac konkursowych. W rezultacie działań promocyjnych prowadzonych w ramach serwisu lubimyczytac.pl założono ponad 300 Kont Godnych Polecania Książkowym Molom.

Obie akcje odbywały się na podstronie serwisu www.lubimyczytac.pl/kontogodnepolecenia. Celem obu było podkreślenie wizerunku Banku Zachodniego WBK jako zaangażowanego społecznie partnera biznesowego, któremu zależy na promocji czytelnictwa. Jednak cel ten został osiągnięty jedynie połowicznie, gdyż przyjęte przez menedżerów banku cele nie były bezpośrednio nakierowane na wypracowanie efektu społecznego, lecz na osiągnięcie wyższych wskaźników sprzedaży produktów finansowych oferowanych w ich firmie, w tym przypadku – kont bankowych. Z perspektywy pracowników banku najistotniejsze było skłonienie jak największej grupy osób do otwarcia Konta Godnego Polecania Książkowym Molom, gdyż był to element długookresowej kampanii promocyjnej realizowanej wówczas w banku wokół nowo powstałego produktu (Konta Godnego Polecania). Działania proczytelnicze stanowiły jedynie dodatkową metodą promocji oferty banku i jako takie trudno je traktować jako część kampanii społecznej promującej czytelnictwo. Można mówić raczej o sytuacji odwróconej: o kierowaniu przekazu marketingowego do mocno zakrojonej grupy potencjalnych klientów – do osób, które sporo czytają i dodatkowe fundusze przeznaczone na zakup książek mogą zainteresować je ciekawą ofertą banku. To dla już istniejących czytelników interesująca była propozycja otwarcia konta, przy pomocy którego mogli wspierać Bibliotekę Narodową i otrzymywać bony do księgarni.

Taką formę realizacji kampanii we współpracy z serwisem lubimyczytac.pl można tłumaczyć nie tyle niezrozumieniem idei społecznej odpowiedzialności biznesu (tego nie można podważyć w kontekście pracowników banku należącego do międzynarodowej Grupy

Santander), co szczególną potrzebą chwili, w której pracownicy banku koncentrowali się na wypracowaniu jak najlepszych wyników sprzedażowych nowego wówczas produktu finansowego. Mimo że dostrzegali potencjał wizerunkowy akcji CSR, zdecydowali się wówczas na zrealizowanie kampanii z zakresu cause related marketing, niebędącej kampanią społeczną, a jedynie akcją komercyjną połączoną ze swego rodzaju zaangażowaniem społecznym.

5.7. Społeczna odpowiedzialność biznesu w interpretacji polskich przedsiębiorców.

Wnioski i rekomendacje

Po przeanalizowaniu 154 raportów społecznych opracowanych pod kątem zrozumienia idei społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach polskich i posiadających kapitał zagraniczny można zaobserwować pewną tendencję i wyciągnąć wnioski odnośnie przyszłości CSR w Polsce.

Tym, co jako pierwsze daje się zauważyć, jest fakt, że znaczenie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu stopniowo wzrastało. Początkowa kameralna grupa firm składających raporty społeczne i udostępniających je na stronie internetowej Forum Odpowiedzialnego Biznesu – licząca od 10 do 12 firm – rozrosła się do grupy 29 przedsiębiorstw. Za punkt zwrotny w zainteresowaniu się ideą CSR na polskim rynku można przyjąć rok 2010, kiedy liczba złożonych raportów wzrosła do 18. Ten pierwszy wzrost nastąpił w dwa lata po rozpoczęciu się kryzysu gospodarczego – zasadnym wydaje się stwierdzenie, że sytuacja zaczęła być wtedy bardziej sprzyjająca dla przedsiębiorców i dlatego niektórzy z nich mogli zdecydować się na wprowadzenie do strategii zarządzania firmą kolejnego elementu, jakim było społeczne zaangażowanie. Następną znaczącą zmianę liczebności uczestników raportowania można zauważyć w 2012 roku, kiedy w zestawieniu wszystkich raportów widać nagły skok z 17 dokumentów do 27. Po ogólnej analizie składu firm raportujących w ciągu ośmiu lat objętych badaniem można również zauważyć inną prawidłowość. Mianowicie, zazwyczaj przedsiębiorstwo, które raz złożyło swój raport społeczny, powraca z kolejnymi w następnych latach – nawet jeśli nie rokrocznie (co jednak ma miejsce w przypadku kilku najbardziej lojalnych wobec idei firm), to co najmniej w odstępie dwóch lat. Można wnioskować zatem, że przedsiębiorstwa, które raz zaczęły przygotowywać sprawozdania na potrzeby konkursu ogłaszanego przez FOB i przeanalizowały prowadzoną działalność pod kątem działań społecznych, uznały taką

sprawozdawczość za celową i potrzebną – wszakże inaczej przestałyby ją praktykować jako zbędną i bardzo czasochłonną. Zakładając, że samo opracowanie raportu stanowi korzyść dla przedsiębiorstwa, gdyż w jednym dokumencie zebrane i przeanalizowane zostają różne aspekty jej działalności, co może być interesujące i pouczające dla jej menedżerów, należy jednak jednocześnie przyjąć założenie, że istota raportu – czyli ukazanie działalności społecznej przedsiębiorstwa – również musi wydawać się korzystne dla zarządzających. I z tego względu musi przekonywać ich do podejmowania kolejnych działań, wciąż modyfikowanych i udoskonalanych, w następnym roku, czego dowody daje się zaobserwować po przeanalizowaniu kolejnych raportów składanych przez firmy w poszczególnych branżach polskiej gospodarki. Dlaczego są ku temu skłonne? Co je motywuje do ciągłej analizy i zmian? Również wnioski na ten temat można wyciągnąć z przeprowadzonego badania i analizy jego wyników.

Początkowo, główną motywacją dla prowadzenia działalności z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu była chęć pozytywnego kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa i budowa jego przewagi konkurencyjnej. Takie motywacje oficjalnie przedstawiali prezesi badanych przedsiębiorstw w listach przewodnich, którymi każdorazowo otwierane są raporty społeczne. Wśród najczęściej wskazywanych na przestrzeni badanego okresu motywacji do podejmowania w firmach działań społecznych wymieniano:

- budowanie pozytywnego wizerunku firmy;
- budowanie silnej pozycji rynkowej i jej umacnianie;
- osiągnięcie przewagi konkurencyjnej;
- budowanie pozytywnych relacji z interesariuszami;
- pozyskiwanie i utrzymywanie zaufania publicznego;
- pozyskanie narzędzia do zarządzania ryzykiem biznesowym i szansami rynkowymi;
- wpłynięcie na wzrost zadowolenia i satysfakcji pracowników;
- poczucie odpowiedzialności za szkody, do jakich przyczynia się prowadzenie działalności w danej branży.

Najczęściej w swoich wypowiedziach prezesi firm podkreślali, że społeczna odpowiedzialność jest opłacalna i korzystna dla firmy zarówno w krótkim, jak i w długim okresie, gdyż przyczynia się do poprawy jej wizerunku, przewagi konkurencyjnej, a w dalszej perspektywie – do tworzenia lepszego miejsca do życia dla wszystkich ludzi, w tym również dla interesariuszy firmy. W listach przewodnich podkreślano wielokrotnie zależności między dobrze funkcjonującym, zamożnym społeczeństwem a sytuacją finansową firmy. Najkrócej mówiąc, kluczową motywacją dla prowadzenia CSR z punktu widzenia firm było, jest i będzie to, że takie działania są opłacalne – wkrótce bez uwzględnienia etyczności prowadzenia firmy na wszystkich poziomach nie będzie możliwa długofalowa obecność na rynku. Realizacja CSR jest odpowiedzią na rosnące oczekiwania interesariuszy i zmieniający się globalny rynek, który w miarę upływu lat staje się coraz bardziej wyczulony na potrzeby społeczne i ukierunkowany na ich zaspokajanie. W ujęciu holistycznym można mówić o zmianie sposobów myślenia o prowadzeniu biznesu: przestaje funkcjonować myślenie jedynie w kategoriach zysku, a coraz częściej bierze się pod uwagę etykę prowadzonej działalności i to, czy poprawia ona sytuację społeczną i na jaką skalę – czy aby na pewno w pełni wykorzystuje swój potencjał jako podmiotu mogącego rozwiązywać ważne problemy społeczne? Coraz rzadziej spotyka się przedsiębiorców, którzy byliby skłonni do oficjalnego wygłoszenia poglądu M. Friedmana, że istotą biznesu jest robienie dobrego interesu.

Dostrzeżenie tej światowej tendencji i idącej w ślad za nią konieczności do społecznego zaangażowania się nie oznaczało jednak wprowadzenia jednolitej polityki społecznej we wszystkich badanych przedsiębiorstwach. Bynajmniej – sytuacja ta ewoluowała w poszczególnych firmach, a także ogólnie, w skali całego polskiego rynku⁴⁵. Firmy mogły urzeczywistniać społeczną odpowiedzialność na dwa sposoby: starając się jedynie spełniać społeczne wymogi na tyle, na ile jest to potrzebne i na ile służy to ich public relations lub dokładając starań, by nie tylko powierzchownie spełniać roszczenia interesariuszy, ale by dogłębnie realizować ideę społecznej odpowiedzialności biznesu i wiążące się z nią założenia i standardy. Mogły zatem na swoje potrzeby przyjmować cele wizerunkowe – czy to nieświadomie dzięki niezajomości zasad CSR, czy to świadomie, cynicznie – lub stawiać przed sobą cele społeczne, zgodne z filozofią społecznej odpowiedzialności. W badanych polskich przedsiębiorstwach o wiele częściej można było

⁴⁵ Zebrane przez FOB raporty stanowią około 90% wszystkich opracowywanych w Polsce raportów społecznych, stąd można z dużym prawdopodobieństwem zakładać przekładalność tezy na cały polski rynek.

spotkać się z przyjmowaniem wzorców społecznych, zgodnych z ideałami koncepcji, jednak nie od początku były one w pełni realizowane. Wynikało to z tego, że menedżerowie dopiero włączając CSR do praktyki gospodarczej, uczyli się jej i dzięki temu mogli ją z roku na rok zmieniać, poprawiać i ulepszać. Jest to argument za prawdziwością hipotezy badawczej postawionej w niniejszej pracy, że działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu były przenoszone na grunt polski z firm z rynków zachodnioeuropejskich i amerykańskich, a następnie adaptowane na potrzeby polskiego społeczeństwa, a zwłaszcza tego jego wycinka, który stanowiła grupa konsumentów danego przedsiębiorstwa.

Z przeprowadzonego badania wynika, że już od początków raportowania społecznego, mających miejsce w 2007 roku, wiele przedsiębiorstw działających na polskim rynku przyjmowało cele społeczne. W pierwszym roku badania liczba firm o polskim kapitale i liczba firm o kapitale zagranicznym, które zrealizowały założenia społeczne, była równa. W obu przypadkach więcej było przykładów działalności społecznej niż wizerunkowej. Jednak pomimo dobrych założeń, wiele firm nie posiadało jeszcze wystarczającego doświadczenia, aby opracować kompletny raport społeczny – w pierwszym roku badania żadna firma realizująca własną strategię CSR (czyli żadna firma o polskim kapitale) nie dostarczyła w pełni uzupełnionego raportu. W przypadku firm realizujących strategię CSR przejęte od firm macierzystych widać odwrócenie tej sytuacji – tylko jedna z nich przesłała niekompletny raport, a pozostałe 4 dostarczyły sprawozdania zawierające wszystkie elementy związane z realizacją koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

W kolejnych latach wzrasta liczba raportów, w których przedstawiono realizację koncepcji społecznych. Tendencję tę widać również w przypadku przedsiębiorstw o polskim kapitale, realizujących własne strategię CSR – w zestawieniach najczęściej przeważają strategię uwzględniające cele społeczne, nie zaś wizerunkowe. Można dostrzec w tym dowód na to, że polscy przedsiębiorcy niemal od początku dobrze przyswoili sobie wiedzę na temat społecznej odpowiedzialności biznesu i dostrzegli w niej potencjał dla rozwoju swoich firm oraz długookresową korzyść płynącą z prowadzenia działań CSR. Sytuacja jednak nie była tak czarno-biała i jednoznaczna. Znalazło się prawie równie wiele przykładów wspierających tezę, że społeczną odpowiedzialność biznes wprowadza wyłącznie dla poklasku i renomy, bez zgłębiania jej specyfiki i standardów. Lecz w miarę upływu lat zauważyć można, że wzrasta liczba firm realizujących cele społeczne, a maleje grupa tych, które skupiają się jedynie na wizerunkowych aspektach działań. W roku 2007

proporcje te wynosiły 4:8 na korzyść celów społecznych, w roku 2008 3:7, w roku 2009 3:8, w roku 2010 8:10, w roku 2011 6:12, w roku 2012 11:16, w roku 2013 9:18 i wreszcie w ostatnim roku badania, w roku 2014 6:23. Podobną tendencję, choć z wahnięciami, można zaobserwować również po zawężeniu obserwacji jedynie do przykładów firm o polskim kapitale. Wówczas proporcje te rozkładają się następująco: w roku 2007 1:4 z korzyścią dla celów społecznych, w roku 2008 3:3, w roku 2009 1:5, w roku 2010 8:6, w roku 2011 3:8, w roku 2012 4:6, w roku 2013 6:5 i w roku 2014 3:6.

Na przestrzeni lat wzrasta również stopień kompletności uzupełnienia zgłaszanych raportów społecznych – zarówno w przypadku firm o kapitale polskim, jak i tych posiadających kapitał zagraniczny. Jest to kolejny argument za prawdziwością hipotezy, że na gruncie polskim efektywnie adaptowano koncepcję CSR przenoszoną z firm działających na rynkach zachodnioeuropejskich i amerykańskich.

Zarówno w przypadku realizacji celów CSR, jak i w opracowaniu kompletnych raportów społecznych pochodzenie kapitału firmy wydaje się bez szczególnego znaczenia – przynajmniej w początkowych latach raportowania. Wówczas cały biznes, nie tylko polski, lecz również zagraniczny, stawiał dopiero pierwsze kroki w społecznej odpowiedzialności i standardy dopiero się krystalizowały. Stąd też w raportach społecznych udostępnionych w pierwszych latach badania, tj. w okresie 2007-2009, dostrzec można spore zróżnicowanie zarówno w polskich firmach, jak i tych z zagranicznym kapitałem w sposobach realizacji strategii CSR i opracowywania raportów społecznych. W obu typach przedsiębiorstwach popełnione są wtedy błędy. Tendencja ta odwraca się dopiero w latach 2010-2014, kiedy zauważa się przewagę firm o kapitale zagranicznym nad firmami o kapitale polskim – uwidacznia się ona zarówno w liczbie przykładów realizacji prawidłowych strategii CSR, jak i w stopniu kompletności składanych raportów. Polskie przedsiębiorstwa mogły się uczyć wyłącznie na własnych sukcesach i błędach oraz na obserwacji konkurencji, podczas gdy firmy o kapitale zagranicznym mogły kierować się własnymi doświadczeniami, ale również tymi zaobserwowanymi w innych filiach przedsiębiorstwa i w firmie macierzystej. Uwarunkowania te leżą u podstaw zwiększających się w ostatnich latach różnic między firmami polskimi a tymi, które posiadają kapitał zagraniczny. Należy jednak podkreślić, że bez względu na pochodzenie kapitału tendencja do realizacji właściwych, zgodnych z koncepcją społecznej odpowiedzialności strategii jest silna i staje się coraz bardziej widoczna.

Pod względem popularności idei społecznej odpowiedzialności biznesu wśród firm z różnych gałęzi polskiej gospodarki można mówić o pewnego rodzaju dominacji. Branżami, w których od początku pojawiało się największe zainteresowanie potencjałem CSR, były finanse i przemysł spożywczy. Prawie co roku znajdują się one w czołówce firm realizujących działania społeczne. Zdecydowana większość z nich to firmy o kapitale zagranicznym. W drugiej kolejności można wymienić takie branże jak energetyka oraz surowce i paliwa. W ostatnich latach wzrasta liczebność firm usługowych, handlowych i farmaceutycznych. Zazwyczaj są to firmy o kapitale zagranicznym.

Tendencje wzrostowe widać również w innych obszarach związanych z prowadzeniem działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Na podstawie danych zebranych w ciągu ośmiu lat można zaobserwować, że wzrasta znaczenie akcji sponsoringowych i kampanii społecznych organizowanych przez przedsiębiorstwa. Zmiany w nastawieniu do stosowania poszczególnych narzędzi wiążących się lub mylonych z CSR zostały przedstawione w tabeli 46.

| Rok | Sponsoring | Filantropia | Kampanie społeczne |
|------------|-------------------|--------------------|---------------------------|
| 2007 | 2 | 5 | 5 |
| 2008 | 7 | 6 | 1 |
| 2009 | 5 | 2 | 8 |
| 2010 | 7 | 4 | 6 |
| 2011 | 7 | 6 | 5 |
| 2012 | 11 | 8 | 8 |
| 2013 | 15 | 6 | 10 |
| 2014 | 13 | 6 | 17 |

Tabela 46. Zmiany w wykorzystaniu trzech typów narzędzi w przedsiębiorstwach działających na rynku polskim w latach 2007-2014.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy raportów społecznych udostępnionych na stronie internetowej raportyspoleczne.pl

Jak wynika z zebranych danych, coraz więcej firm w kolejnych latach decydowało się na realizację w ramach strategii CSR kampanii społecznych. Część z nich wciąż identyfikuje akcje sponsoringowe z działalnością prospołeczną, co jest niezgodne z ideą społecznej odpowiedzialności biznesu; część z nich jednak rozumie już, że te działania jedynie uzupełniają działalność społeczną prowadzoną wewnątrz firmy i wobec jej zewnętrznego otoczenia. W miarę upływu lat maleje liczba akcji filantropijnych. Oznacza to, że w coraz mniejszej grupie firm uznaje się je za sposób realizacji działań społecznych. Jest to bardzo pozytywna obserwacja, ponieważ dowodzi coraz lepszego zrozumienia idei społecznej odpowiedzialności w firmach działających na polskim rynku. Wydaje się, że coraz większa grupa przedsiębiorców zaczęła rozumieć, że im działalność przedsiębiorstwa jest bardziej zgodna z ideą społecznej odpowiedzialności biznesu i im więcej i szerzej zakrojonych działań prospołecznych i odpowiedzialnych jest podejmowanych w ramach jej funkcjonowania, tym pozytywniejszy wizerunek firmy kształtuje się na rynku. Przy jednoczesnym zrozumieniu, że nie mogą być to jedynie akcje obliczone na uzyskanie akceptacji społecznej, gdyż wówczas, coraz bardziej dociekliwi konsumenci (prosumenci) nie docenią ich, a jedynie skrytykują jako cyniczny zabieg promocyjny. Stanowi to dowód na słuszność hipotezy, że na rynku polskim stopniowo coraz lepiej rozumiano, jak wielkim potencjałem wizerunkowym obdarzone są działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu – pod jednym wszakże warunkiem: że będą prawidłowo, czyli kompleksowo i zgodnie z profilem działalności firmy realizowane.

Ta konstatacja znajduje częściowe odzwierciedlenie również w przykładach przedstawionych w podrozdziale poświęconym działalności serwisu społecznościowego lubimyczytać.pl. Wynika z nich, że rozumienie idei społecznej odpowiedzialności w Polsce i sposoby jej wdrażania w życie nie są całkowicie jednoznaczne. Z jednej strony widać, że koncepcję CSR dobrze przyjęto w przedsiębiorstwach działających na polskim rynku, a obszary zaangażowania są dopasowane do profili ich działalności, z drugiej strony okazuje się, że jej realizacje nie zawsze przyjmują „czyste” formy. Zazwyczaj modyfikowane są zgodnie z dominującymi w danej chwili oczekiwaniami i potrzebami przedsiębiorstwa.

Na podstawie przeanalizowanych przypadków można wysnuć wniosek, że idea szczególnie dobrze rozumiana jest przez pracowników firm posiadających zagraniczny kapitał – w filiach międzynarodowych korporacji, które od dawna realizują w praktyce działania marketingowe, z zakresu public relations i CSR. Widać, że w tych ostatnich dostrzega się potencjał wizerunkowy, tym niemniej społeczna odpowiedzialność na polskim gruncie może być wykorzystana również w prosprzedażowy sposób (co nie jest obce menedżerom firm zagranicznych, z tą różnicą, że wówczas używają prawidłowego określenia dla tych kampanii, czyli *cause related marketing*, nie zaś etykiety „społeczna odpowiedzialność biznesu”).

Dzięki badaniu zidentyfikowano również najczęściej wybierane w latach 2007-2014 obszary zaangażowania społecznego przedsiębiorstw działających na rynku polskim. Od początku w czołówce znajdowały się takie obszary jak: kultura, sport i edukacja. Zazwyczaj otwierały one zestawienia, plasując się w pierwszej trójce najbardziej popularnych kierunków działań społecznych, często zamieniając się jedynie miejscami. W pierwszych dwóch latach badania sporym zainteresowaniem menedżerów CSR cieszyły się również projekty wspierające dzieci z ubogich rodzin. W kolejnych dwóch latach jednak był to znacznie mniej popularny kierunek społecznego zaangażowania, ewentualnie wykorzystywany przy realizacji wolontariatu pracowniczego. Obecnie znów staje się on bardziej popularny – w latach 2011-2014 zawsze znajduje się w pierwszej czwórce obszarów zaangażowania społecznego. Zaznaczyć należy również, że poszczególne obszary bardzo trafnie były dobierane do profilu działalności przedsiębiorstwa – w sposób spójny i przemyślany. Przykładowo, w projekty związane ze zdrowiem najczęściej angażowały się firmy z branży spożywczej i farmaceutycznej. Również to świadczy na korzyść przedsiębiorców działających na rynku polskim i jest argumentem przemawiającym za tym, że cechuje ich dobre – i coraz lepsze – zrozumienie idei społecznej odpowiedzialności biznesu.

Zakończenie

Czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu i dlaczego w ostatnich latach tak bardzo wzrosło jej znaczenie? Jak usytuować ją w kontekście idei zrównoważonego rozwoju czy ekonomii informacji? Gdzie umiejscowić ją na mapie komunikacyjnej przedsiębiorstw: czy jest to narzędzie należące do instrumentarium public relations, czy, wręcz przeciwnie, strategia szersza niż PR, obejmująca działania z zakresu public relations i wykraczająca poza nie? Jakie były determinanty rozwoju idei w ujęciu praktycznym? Jakie czynniki determinowały rozwój tej dziedziny wiedzy i obszaru praktyk gospodarczych na rynku polskim? Jak wyglądał proces adaptacji idei i jaka była specyfika działań CSR w przedsiębiorstwach działających w Polsce? Jakie kierunki i formy przyjmowały działania z zakresu społecznej odpowiedzialności w polskim biznesie? A przede wszystkim, jaka przyszłość czeka tę koncepcję oraz jakie tendencje w jej rozwoju można dostrzec po przeanalizowaniu dotychczasowych działań CSR na świecie i w Polsce? I jak wykorzystać CSR w realizacji strategii zarządzania przedsiębiorstwem i w jego komunikacji? Odpowiedzi na te i inne pytania poszukiwano na stronach niniejszej dysertacji.

Uzyskane na drodze badania odpowiedzi pozwalają na zweryfikowanie postawionych na początku pracy hipotez badawczych. Prowadzone w Polsce działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, podobnie jak zdecydowana większość realizowanych na gruncie polskiej przedsiębiorczości działań, inspirowana była i wzorowana przykładami zapożyczonymi z rynków Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych. Pomimo jednak widocznego naśladownictwa, nosiły również cechy indywidualne, które przejawiały się dostosowywaniem mechanizmów CSR zapożyczonych z innych krajów na potrzeby realiów współczesnej polskiej gospodarki. Działania CSR nie były kopiowane w żadnym przypadku w skali 1:1 – nawet w przypadku przedsiębiorstw o kapitale zagranicznym cechowały się oryginalnością i wysokim stopniem adaptacji do warunków polskich i wymagań polskich konsumentów.

Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych można stwierdzić, że głównymi motywacjami do prowadzenia działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach działających na polskim rynku były cele wizerunkowe, wskazywane równorzędnie z celami prosprzedażowymi: budową przewagi konkurencyjnej, umacnianiem pozycji przedsiębiorstwa na rynku, zwiększaniem zysków i wyników

sprzedaży produktów i usług. Mimo jednak tak często jasno deklarowanych przez prezesów firm motywacji do prowadzenia CSR, nie można całkowicie wykluczyć z realizowanych projektów ich aspektów społecznych, pozawizerunkowych czy wręcz ponadwizerunkowych. Liczna grupa menedżerów CSR i prezesów firm wskazywała w badaniu cele społeczne jako istotne z punktu widzenia reprezentowanego przez nich przedsiębiorstwa. Tendencje do tego, by realizować również cele społeczne, bez ograniczania się jedynie do inicjatyw wizerunkowych, zaobserwować również można w opisywanych na przestrzeni ośmiu lat rozmaitych akcji i kampanii społecznych. Ich wnikliwa analiza pozwala na sformułowanie wniosku, że w przedsiębiorstwach działających na rynku polskim widać obecnie (w okresie wieńczącym badanie, tj. w roku 2015) dobre zrozumienie istoty idei społecznej odpowiedzialności biznesu. W praktyce oznacza to, że zarządzający firmami zdają sobie sprawę z faktów, które były założeniami poczynionymi przed przeprowadzonymi badaniami, a które w najkrótszym ujęciu można podsumować słowami: wszystkie działania o celach społecznych spełniają jednocześnie cele wizerunkowe, podczas gdy działania o celach wizerunkowych nie spełniają celów społecznych i nie pozwalają na rozwiązywanie istotnych problemów społecznych.

Ta konstatacja prowadzi do kolejnej, a mianowicie takiej, że bardziej opłacalnym z punktu widzenia przedsiębiorstw jest prowadzenie działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu niż ograniczanie się do realizacji strategii komunikacyjnych wynikających z przyjętych strategii public relations. Przyjmowanie postawy zaangażowanej społecznie przynosi bowiem podwójne efekty realizującym je firmom: nie tylko pozwala na budowanie dobrego wizerunku i kształtowanie pozytywnych relacji z interesariuszami, ale również przekłada się na rozwiązywanie istotnych problemów społecznych. Dzięki prowadzeniu działań z obszaru CSR przedsiębiorstwa zyskują podwójnie: stają się lepiej postrzegane przez interesariuszy z bliższego i dalszego otoczenia, a jednocześnie mogą realizować cele wizerunkowe przekładające się na budowanie i utrzymywanie zaufania publicznego oraz reputacji firmy, a dzięki temu stymulować wzrost wskaźników finansowych poprzez zwiększanie wyników sprzedaży. W praktyce oznacza to, że wprowadzanie wymiaru społecznego do strategii zarządzania przedsiębiorstwem opłaca się firmom w krótkim i długim okresie. W krótkim, ponieważ prowadzi do zwiększania udziałów firmy w rynku. W długim, ponieważ jej działania prowadzą – w mniejszym lub większym stopniu – do upowszechniania dobrobytu społeczeństwa, w którym funkcjonuje,

a dobrobyt ten może przekładać się w przyszłości na dalsze istnienie i prężne funkcjonowanie przedsiębiorstwa również w kolejnych latach, za życia przyszłych pokoleń

Głównym wnioskiem, jaki nasuwa się po ukończeniu rozprawy jest to, że o to, by rzetelnie oddzielać działania CSR od tych, które tylko jako takie są przedstawiane, trzeba będzie jeszcze dołożyć wielu starań. Możliwe, że okaże się w tym pomocna ustawa wchodząca w życie 1 stycznia 2017 roku, w której ustawodawca narzuca obowiązek przygotowywania raportów społecznych większości spółek giełdowych oraz jednostkom sektora bankowego i ubezpieczeniowego, zatrudniających ponad 500 pracowników⁴⁶. Konieczność prowadzenia sprawozdań i weryfikowania realizowanych działań jako spełniających wymogi niesie szansę zrozumienia przez przedsiębiorców, jakie inicjatywy zaliczyć można do CSR, a jakich nie, co w przyszłości pozwoli na lepsze realizowanie działań z zakresu społecznej odpowiedzialności.

Z kolei na przykładzie serwisu społecznościowego lubimyczytac.pl widać, że rynek rozwiązań społecznych w Polsce się zmienia i można prognozować, że będzie powstawać coraz więcej firm na polskim rynku, które będą podejmować cele społeczne jako główny cel swojej działalności. W tym można upatrywać nadzieję na rozwiązanie wielu istotnych problemów społecznych, ale też na rozwój innowacyjnej przedsiębiorczości w Polsce i ciągłą ewolucję koncepcji zrównoważonego rozwoju oraz społecznej odpowiedzialności biznesu w kierunku bliskim i coraz bliższym realiom współczesnego biznesu. I to wydaje się dobrym zwiastunem.

W przyszłości może oznaczać to, że społeczna odpowiedzialność zyska na znaczeniu tak bardzo, że wchłonie dziedzinę, z którą wcześniej ją identyfikowano i mylono, której narzędziem przez długi czas była – chodzi oczywiście o public relations. Relacja zachodząca między PR a CSR zostanie odwrócona: wzrost znaczenia działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, który następuje bardzo dynamicznie w ciągu ostatnich kilku lat, doprowadzi do podporządkowania public relations jako instrumentu wykorzystywanego do realizacji społecznej odpowiedzialności i nagłaśniania jej efektów. Będzie to wynik wszystkich zachodzących obecnie procesów w światowej gospodarce, takich jak globalizacja, upowszechnienie Internetu i dostępu do informacji, rozwój

⁴⁶ Jest to konsekwencja opublikowanej w połowie listopada 2014 roku unijnej dyrektywy w sprawie ujawniania informacji niefinansowych.

społeczeństw informacyjnych, gospodarek wiedzy i społeczeństw uczestniczących. Wszystkie te tendencje doprowadzą do wzrostu znaczenia ekonomii informacji, popularyzacji zainteresowania kwestiami etycznymi i ekologicznymi w kontekście wszelkiej działalności człowieka oraz do wykrystalizowania się nowej postawy odpowiedzialności jednostek i społeczeństw za realizowane działania gospodarcze i społeczne. Tendencje te, widoczne już we współczesnych gospodarkach, będą nasilać się, zmieniając sposoby komunikowania społeczeństw i promowania wszelkich procesów i idei, w tym również tych związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej i jej promocją.

Reasumując można stwierdzić, że uzyskane na drodze badania odpowiedzi wraz z ich analizą pozwalają na pozytywne zweryfikowanie postawionych na początku pracy hipotez badawczych, uznając że obie okazały się w wysokim stopniu prawdziwe. Myśląc już natomiast o najbliższej przyszłości przedsiębiorczości i kształtowania jej wizerunku, należy myśleć też o dalszej perspektywie czasowej i w świetle długofalowych celów podejmować dzisiejsze decyzje dotyczące obecnych strategii zarządzania przedsiębiorstwem, strategii komunikacyjnych i, *the last but not least*, strategii społecznych.

Bibliografia

I. Monografie:

1. Adamczyk, J., 2009, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
2. Andrzejewski, P., Deszczyński, P., 2013, *Public relations*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
3. Baines, P., Egan, J., Jefkins, F., 2004, *Public Relations Contemporary issues and techniques*, Elsevier, Amsterdam.
4. Bartkowiak, G., 2011, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Warszawa.
5. Bielecki, C., 2016, *Głowa. Instrukcja użytkowania*, wydanie II uzupełnione, Wydawnictwo Zwierciadło, Warszawa.
6. Borys, T., 2013, *Trwały i zrównoważony rozwój*, w: Gasparski, W. (red.), *Etyka, biznes, odpowiedzialność*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa, s. 474-487.
7. Bowen, H. R., 1953, *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, New York.
8. Churchill, W., 2001, *Krew, znoj, lzy i pot. Sławne mowy Winstona Churchilla*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
9. Czyżewski, A., Hennisz-Matuszczak, A., 2004, *Rolnictwo Unii Europejskiej i Polski*, Wydawnictwo AE, Poznań.
10. Defourny, J., 2008, *Od trzeciego sektora do przedsiębiorstwa społecznego*, w: Wygnański, J.J. (red.) *Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów*, 2008.
11. Deszczyński, P., Gołata, K., 2003, *Demokratyczne systemy i doktryny polityczne*, Wydawnictwo AE, Poznań.
12. Deszczyński, P., 2001, *Kraje rozwijające się w koncepcjach ekonomicznych SPD. Doktryna i praktyka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
13. Deszczyński, P., 2011, *Konceptualne podstawy pomocy rozwojowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
14. Deszczyński, P., 2011, *Międzynarodowe organizacje pozarządowe*, w: Łażniewska, E., Deszczyński, P. (red.), *Kompendium wiedzy o organizacjach międzynarodowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

15. Deszczyński, P., 2009, *Sustainable development and globalisation process (Rozwój zrównoważony a procesy globalizacji)*, w: *Sustainable development supporting tools (Zrównoważony rozwój lokalny. Instrumenty wsparcia)*, Wydawnictwo Stowarzyszenie Naukowe – Instytut Gospodarki i Rynku, Szczecin.
16. Donne, J., 1991, *Medytacja XVII*, w: Barańczak, S. (red.), *Antologia angielskiej poezji metafizycznej XVII stulecia*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
17. Drucker, P. F., 1999, *Społeczeństwo prokapitalistyczne*, WN PWN, Warszawa.
18. Drucker, P. F., Maciariello, J. A., 2011, *Drucker na każdy dzień. 366 refleksji o dobrych praktykach zarządzania*, Wydawnictwo Eksplanator, Poznań.
19. Eggers, W. D., Macmillan, P., 2014, *Rewolucja rozwiązań. Współpraca pomiędzy biznesem, rządami oraz przedsiębiorstwami społecznymi na rzecz rozwiązywania największych problemów współczesnego świata*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
20. Filek, J., 2013, *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako nowa wersja umowy społecznej*, Księgarnia Akademicka, Kraków.
21. Firlej, K., Żmija, D., 2014, *Transfer wiedzy i dyfuzja innowacji jako źródło konkurencyjności przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce*, Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
22. Freeman, R. E., McVea, J., 2005, *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, w: Hitt, M.A., *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishing, London.
23. Freeman, R. E., 1984, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
24. Fryzel, B., 2013, *Umowa społeczna*, w: Gasparski, W. (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.
25. Gasparski, W., 2013, *Etyka biznesu*, w: Gasparski, W. (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.
26. George, De, Richard, T., 2011, *Business Ethics*, Dorling Kindersley, Pearson Education in South Asia.
27. Gołata, K., 2009, *Bohaterowie polskiej transformacji '89-'09*, Wydawnictwo W.A.B., Warszawa.
28. Graatland, J., von de Ven B., 2006, *Strategic and Moral Motivation for Corporate Social Responsibility*, „Journal of Corporate Citizenship”, Vol. 22.
29. Greszta, M., 2001, *Na drodze do odpowiedzialnego biznesu*, w: Rok, B. (red.), *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.

30. Griffin, R.W., 2004, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
31. Gryszko, M., 2009, *Raport: Zarządzanie różnorodnością w Polsce*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
32. Hausner, J., Laurisz, N., 2008, *Czynniki krytyczne tworzenia przedsiębiorstw społecznych. Przedsiębiorstwo społeczne. Konceptualizacja*, w: Dudzik, K., Hausner, J., Izdebski, H., Kucharski, T., Laurisz, N., *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
33. Herodot, 2008, *Dzieje*, Wydawnictwo Czytelnik, Warszawa.
34. Janowicz, J., 2016, *Media społecznościowe*, w: Deszczyński, P. (red.), *Public relations*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
35. Janowicz, J., 2016, *Start-upy – innowacyjne rozwiązania na trudne czasy*, w: *Gospodarka. Technologia. Społeczeństwo. Studia Doktorantów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań.
36. Jonker, J., 2004, *Developing Meaning in Action: (Re)constructing the Process of Embedding Corporate Social Responsibility (CSR) in Companies*, No. 16-2004 ICCSR Research Paper Series, Nottingham University.
37. Jonker, J., Rudnicka, A., Reichel, J., 2011, *Nowe horyzonty. Przewodnik po społecznej odpowiedzialności i rozwoju zrównoważonym*, Centrum Strategii i Rozwoju Impact, Łódź.
38. Kalt, G., Steinke, P., 1989, *Erfolgreiche Public Relations: Ausgewählte Beispiele aus der Praxis*, Institut für Medienentwicklung und Kommunikation, Verlagsgruppe Frankfurt Allgemeine Zeitung, Frankfurt an Main.
39. Kofta, M., 1993, *Psychologia aktywności: zaangażowanie, sprawstwo, bezradność*, Wydawnictwo Nakom, Poznań.
40. Kotler, P., Lee, N., 2005, *Corporate Social Responsibility, Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, John Wiley & Sons, New York.
41. Lewicka-Strzałecka, A., 2006, *Odpowiedzialność w życiu gospodarczym*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
42. Ławniczak, R. (red.), 2012, *Komunikowanie strategiczne w międzynarodowych fuzjach i przejęciach*, Wydawnictwo Naukowe Contact, Poznań.
43. Łuczka, T., 2007, *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, w: Łuczka, T. (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szkice o współczesnej przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

44. McElhaney, K. A., 2008, *Just Good Business: The Strategic Guide to Aligning Corporate Responsibility*, Berrett Koehler Publishers, San Francisco.
45. McLuhan, M., 2004, *Zrozumieć media. Przedłużenia człowieka*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa.
46. Moń, R., 1999, *Odpowiedzialność fundamentem ludzkiej podmiotowości. Potrzeba i możliwości koncepcji E. Levinasa*, Wydawnictwo Akademii Teologii Katolickiej, Warszawa.
47. Mruk, H., 2012, *Marketing: satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
48. Mruk, H., Stępień, B., 2013, *Tworzenie wartości dla klienta z perspektywy konsumentów i przedsiębiorców*, PWE, Warszawa.
49. Mruk, H., Pilarczyk, B., Sławińska, M., 2015, *Marketing: koncepcje, strategie, trendy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
50. Nickels, W.G., 1995, *Zrozumieć biznes*, Wydawnictwo Bellona, Warszawa.
51. Olins, W., 2014, *Brand New. The Shape of Brand to Come*, Thames and Hudson Ltd, London.
52. Pasian, B., 2015, *Designs, Methods and Practices for Research of Project Management*, Ashgate Publishing Ltd., Farnham.
53. Pichola, I., 2013, *Raportowanie i ocena społecznej odpowiedzialności*, w: Gasparski, W. (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.
54. Pisz, Z., Rojek-Nowosielska, M. (red.), 2011, *Společna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
55. Pogonowska, B. (red.), 2004, *Elementy etyki gospodarki rynkowej: praca zbiorowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
56. Porter, M. E., Kramer, M. R., 2006, *Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, „Harvard Business Review”, Vol. 85, No. 12.
57. Rok, B., 2004, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
58. Rok, B., 2013, *Společna odpowiedzialność biznesu*, w: Gasparski, W. (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

59. Rudnicka, A., 2012, *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa.
60. Rybak, M., 2004, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
61. Rydzak, W., 2011, *Reputacja a działania informacyjne organizacji w sytuacjach kryzysowych i determinanty ich wyboru*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
62. Solomon, R. C., *Etyka biznesu*, 1998, w: Singer, P. (red.), *Przewodnik po etyce*, Wydawnictwo KiW, Warszawa.
63. Stoner, J. F., 1998, *Kierowanie*, wyd. 2, PWE, Warszawa.
64. Szymczak, M., 2008, *Uwarunkowania rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w Unii Europejskiej*, w: Sławińska, M. (red.), *Gospodarka – rynek – przedsiębiorstwo. Uwarunkowania rozwoju i zasady funkcjonowania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
65. Szymczak, M. (red.), 1998, *Słownik języka polskiego PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
66. Tokarczyk, R., 1984, *Współczesne doktryny polityczne*, Wydawnictwo Lubelskie, Lublin.
67. Trębecki, J., 1999, *Organizacja i formy komunikowania się przedsiębiorstw z mediami*, Akademia Ekonomiczna, Poznań.
68. Wojcik, K., 2005, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
69. Zboroń, H., 2011, *Dyskurs o społecznej odpowiedzialności ekonomistów (z kryzysem w tle)*, w: Pisz, Z., Rojek-Nowosielska, M. (red.), *Společna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
70. Zboroń, H., 2004, *Współczesne doktryny filozofii gospodarczej*, w: Pogonowska, B. (red.), *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

II. Artykuły naukowe:

1. Bhattacharyya, S., 2010, *Exploring the Concept of Strategic Corporate Social Responsibility for an Integrated Perspective*, „European Business Review”, Vol. 22, No. 1.
2. Campbell, D.L., 2002, *Corporate Philanthropy, in the U.K. 1985-2000: Some Empirical Findings*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 39.
3. Carroll, A. B., 1979, *A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, „Academy of Management Review”, Vol. 4, No. 4.
4. Carroll, A. B., 1999, *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, „Business and Society”, Vol. 38, No. 3.
5. Carroll, A.B., 1991, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, „Business Horizons”, Vol. 34.
6. Czaja, I., Żur, A., 2002, *Sektor prywatny w Polsce (ogólna charakterystyka za lata 1990-1998)*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 577, Kraków.
7. Dahlsrud, A., 2008, *How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management”, Vol. 15.
8. Derrida, J., 1993, *Herezja, tajemnica, odpowiedzialność. Europa Jana Patoki*, tłum. A. Drop, „Logos i Ethos” (Kraków), nr 1.
9. Deszczyński, P., 2009, *Konceptualizacja pojęcia transformacji*, w: Pająk, K. (red.), *Gospodarka rynkowa w Polsce – 20 lat transformacji*, ZN nr 130 Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
10. Deszczyński, P., 2009, *Przestrzeń i czas jako determinanty polityki gospodarczej*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, Z. 1.
11. Janowicz, J., 2016, *Start-upy – innowacyjne rozwiązania na trudne czasy*, w: Pająk, K. (red.), *Innowacyjność wyzwaniem dla współczesnej gospodarki*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
12. Janowicz-Świdorska, J., 2014, *CSR – odpowiedź na wyzwania współczesnych public relations*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego (Akademii Ekonomicznej) w Katowicach, 185, Katowice.

13. Janowicz-Świdarska, J., 2014, *Gra w klasy – mechanizmy gier biznesowych a e-edukacja* w: Dąbrowski, M., Zając, M., (red.), *E-edukacja w praktyce – wyzwania i bariery*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa.
14. Lantos, G., 2001, *The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility*, „Journal of Consumer Marketing”, Vol. 18, No. 7.
15. Milliman, J., 2008, *Implementation of Michael Porter’s Strategic Corporate Social Responsibility Model*, „The Journal of Global Business Issues – Conference Edition”.
16. Podnar, K., 2008, *Communicating Corporate Social Responsibility*, „Journal of Marketing Communications”, Vol. 14, No. 2.

III. Netografie:

1. Biblioteka Narodowa, <http://bn.org.pl/> [dostęp: sierpień 2016].
2. B Lab, 2011, *Impact Investing: Challenges and Opportunities to Scale, Q1 2011 Progress Report*, <http://giirs.org/storage/documents/GIIRS2011-Progress-Report-Final.pdf> [dostęp: styczeń 2015].
3. *Communication from The Commission Concerning Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development, Commission of The European Communities*, COM(2002) 347 final, 2002, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=uriserv:n26034> [dostęp: marzec 2015].
4. *Community Investment for Changing World*, 2015, <http://corporate-citizenship.com/our-insights/lbg-annual-review-2015/> [dostęp: listopad 2015].
5. European Commission, 2001, *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility Green Paper*, http://www.csr-in-commerce.eu/data/files/resources/717/com_2001_0366_en.pdf [dostęp: 14 lutego 2015].
6. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2000, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/> [dostęp: listopad 2015].
7. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2015, *Menedżerowie CSR. Wynik badania*, http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2015/10/Menedżerowie-CSR_raport_podglad.pdf , [dostęp: listopad 2015].
8. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2008, *Raport Odpowiedzialny biznes w Polsce 2007. Dobre praktyki*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/02/Raport2007-1294140957.pdf> [dostęp: listopad 2015].

9. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2009, *Raport Odpowiedzialny biznes w Polsce 2008. Dobre praktyki*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/raport-odpowiedzialny-biznes-w-polsce-2008-dobre-praktyki/> [dostęp: listopad 2015].
10. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2009, *Raport Odpowiedzialny biznes w Polsce 2008. Dobre praktyki*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/02/Raport-Odpowiedzialny-biznes-w-Polsce-2008-1293707567.pdf> [dostęp: listopad 2015].
11. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2009, *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2008. Dobre praktyki*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/raport-odpowiedzialny-biznes-w-polsce-2008-dobre-praktyki-2/> [dostęp: listopad 2015].
12. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2010, *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2009. Dobre praktyki*, http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/02/Odpowiedzialny-biznes-w-Polsce_2009-1293707713.pdf [dostęp: listopad 2015].
13. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2011, *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2010. Dobre praktyki*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/13539/> [dostęp: listopad 2015].
14. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2011, *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2010. Dobre praktyki*, http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/02/Raport_odpowiedzialny_biznes_w_Polsce_2010-1301645271.pdf, [dostęp: listopad 2015].
15. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2012, *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2011. Dobre praktyki*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/raport-odpowiedzialny-biznes-w-polsce-2011-dobre-praktyki/> [dostęp: listopad 2015].
16. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2012, *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2011. Dobre praktyki*, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Raport2011.pdf> [dostęp: listopad 2015].
17. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2013, *Raport Odpowiedzialny biznes w Polsce 2012. Dobre praktyki*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Raport%20Odpowiedzialny%20biznes%20w%20Polsce%202012%20Dobre%20praktyki.pdf> [dostęp: listopad 2015].
18. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2013, *Raport Odpowiedzialny biznes w Polsce 2012. Dobre praktyki*,

- http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/raport_odpowiedzialny_biznes_w_polsce_2012/ [dostęp: listopad 2015].
19. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2014, *Raport Odpowiedzialny biznes w Polsce 2013. Dobre praktyki*, https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/04/Raport_Odpowiedzialny_biznes_w_Polsce2013.Dobre_Praktyki.pdf [dostęp: listopad 2015].
 20. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2013, *Raport Odpowiedzialny biznes w Polsce 2013. Dobre praktyki*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/raport-odpowiedzialny-biznes-w-polsce-2013-dobre-praktyki/> [dostęp: listopad 2015].
 21. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2015, *Raport Odpowiedzialny biznes w Polsce 2014. Dobre praktyki*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/raport-odpowiedzialny-biznes-w-polsce-2014-dobre-praktyki/> [dostęp: listopad 2015].
 22. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2015, *Raport Odpowiedzialny biznes w Polsce 2014. Dobre praktyki*, http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2015/04/Raport-Odpowiedzialny-biznes-w-Polsce-2014.-Dobre-praktyki_Forum_Odpowiedzialnego_Biznesu.pdf [dostęp: listopad 2015].
 23. Foundation Center, 2013, *Top Founders: 100 U.S. Foundations by Asset Size*, Foundation Center, <http://foundationcenter.org/findfounders/topfunders/top100assets.html> [dostęp: styczeń 2015].
 24. Global Reporting Initiative, 2015, <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx> [dostęp: listopad 2015].
 25. Havas Worldwide, *Prosumer Report 2014*, 2014, <http://mag.havasww.com/prosumer-reports/> [dostęp: marzec 2015].
 26. Havas Worldwide, *Building Brands That Matter. Prosumer Report 2013*, 2013, <file:///C:/Users/Asia/Downloads/HWW-Prosumer-Report-Brand-Dynamism-Hi-Res.pdf> [dostęp: marzec 2015].
 27. Havas Worldwide, 2015, *The New Consumer*, <http://mag.havasww.com/prosumer-report/the-new-consumer/> [dostęp: marzec 2015].
 28. *ISO 26000 Guidance on Social Responsibility*, 2015, ISO 26000:2010(E), <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm> [dostęp: styczeń 2015].
 29. *LBG Measuring Community Investment*, 2015, <http://www.lbg-online.net/> [dostęp: marzec 2015].

30. Ministerstwo Finansów, 2014, *Nowe przepisy unijne dot. ujawniania informacji niefinansowych*, http://www.mf.gov.pl/ministerstwo-finansow/wiadomosci/komunikaty/-/asset_publisher/6Wwm/content/nowe-przepisy-unijne-dot-ujawniania-informacji-niefinansowych [dostęp: marzec 2015].
31. Panek-Owsiańska, M., 2015, *Wspólny cel: zmiana*, http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2015/03/CSR_Biznes-Spo%C5%82ecze%C5%84stwo-%C5%9Arodowisko_dodatek-do-Gazety-Wyborczej.pdf [dostęp: marzec 2015].
32. *Raporty społeczne przedsiębiorstw działających w Polsce*, 2006, <http://raportyspoleczne.pl/> [dostęp: marzec 2015].
33. *Raporty społeczne*, 2006, <http://raportyspoleczne.pl/> [dostęp: listopad 2015].
34. Starczewska – Krzysztozek, M., *Polska przedsiębiorczość – poszukiwanie ścieżek rozwoju*, 2009, <http://liberte.pl/polska-przedsiębiorczosc-poszukiwanie-ścieżek-rozwoju/> [dostęp: październik 2015].
35. UN Global Compact, 2000, <https://www.unglobalcompact.org> [dostęp: styczeń 2015].

IV. Inne materiały:

1. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic, and Social Committee of the Regions, *A Renewed EU Strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility*, 2011, COM (2011)681 final, Brussels.
2. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2015, *Menedżerowie CSR w Polsce*, badanie PBS przeprowadzowane na zlecenie FOB [dostęp: listopad 2015].
3. Friedman, M., 1970, *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, New York Times Magazine, wrzesień 1970.
4. Ministerstwo Gospodarki, 1998, *Syntetyczna informacja o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w roku 1996*, Warszawa.
5. Pogonowska, B., 2015, *Etyka życia gospodarczego*, wykład na studiach doktoranckich UEP, marzec 2015.
6. World Business Council for Sustainable Development, 1999, *Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations*, Genewa.
7. World Commission on Environment and Development, 1983, *Our Common Future*, tzw. Raport Brundtland, World Commission on Environment and Development, kwiecień 1983.

Spis rysunków

| | |
|---|-----|
| Rysunek 1. Model Tripple Bottom Line | 66 |
| Rysunek 2. Model gospodarki rozwiązań | 70 |
| Rysunek 3. Stymulanty rozwoju CSR w Polsce wskazane przez menedżerów CSR..... | 102 |
| Rysunek 4. Destymulanty rozwoju CSR w Polsce wskazane przez menedżerów CSR..... | 108 |

Spis tabeli

| | |
|--|-----|
| Tabela 1. Proces dojrzewania CSR w przedsiębiorstwach jako zmiana postrzegania jego etyczności..... | 74 |
| Tabela 2. Ujęcie działalności społecznej w strategii przedsiębiorstwa..... | 79 |
| Tabela 3. Motywy podejmowania działalności gospodarczej w 2003 roku..... | 95 |
| Tabela 4. Korzyści z raportowania przedsiębiorstw na podstawie danych firmy PriceWaterhouseCoopers..... | 116 |
| Tabela 5. Zależności pomiędzy poszczególnymi branżami polskiej gospodarki a poziomem zaawansowania realizowanych raportów społecznych w 2007 roku..... | 123 |
| Tabela 6. Zależności w raportach społecznych między pochodzeniem strategii a celem działań CSR podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Dane z roku 2007..... | 125 |
| Tabela 7. Zależności w raportach społecznych między pochodzeniem strategii a stopniem kompletności raportu społecznego dostarczonego przez przedsiębiorstwo. Dane z roku 2007. | 126 |
| Tabela 8. Zależności pomiędzy poszczególnymi branżami polskiej gospodarki a poziomem zaawansowania realizowanych raportów społecznych. Dane z roku 2008..... | 127 |
| Tabela 9. Zależności w raportach społecznych między pochodzeniem strategii a celem działań CSR podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Dane z roku 2008..... | 129 |
| Tabela 10. Zależności w raportach społecznych między pochodzeniem strategii a stopniem kompletności raportu społecznego dostarczonego przez przedsiębiorstwo. Dane z roku 2008. | 129 |

| | |
|--|-----|
| Tabela 11. Zależności pomiędzy poszczególnymi branżami polskiej gospodarki a poziomem zaawansowania realizowanych raportów społecznych. Dane z roku 2009..... | 130 |
| Tabela 12. Zależności w raportach społecznych między pochodzeniem strategii a celem działań CSR podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Dane z roku 2009..... | 132 |
| Tabela 13. Zależności w raportach społecznych między pochodzeniem strategii a stopniem kompletności raportu społecznego dostarczonego przez przedsiębiorstwo. Dane z roku 2009. | 133 |
| Tabela 14. Zależności pomiędzy poszczególnymi branżami polskiej gospodarki a poziomem zaawansowania realizowanych raportów społecznych. Dane z roku 2010..... | 134 |
| Tabela 15. Zależności w raportach społecznych między pochodzeniem strategii a celem działań CSR podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Dane z roku 2010..... | 135 |
| Tabela 16. Zależności w raportach społecznych między pochodzeniem strategii a stopniem kompletności raportu społecznego dostarczonego przez przedsiębiorstwo. Dane z roku 2010. | 136 |
| Tabela 17. Zależności pomiędzy poszczególnymi branżami polskiej gospodarki a poziomem zaawansowania realizowanych raportów społecznych. Dane z roku 2011..... | 138 |
| Tabela 18. Zależności w raportach społecznych między pochodzeniem strategii a celem działań CSR podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Dane z roku 2011..... | 139 |
| Tabela 19. Zależności w raportach społecznych między pochodzeniem strategii a stopniem kompletności raportu społecznego dostarczonego przez przedsiębiorstwo. Dane z roku 2011. | 140 |
| Tabela 20. Zależności pomiędzy poszczególnymi branżami polskiej gospodarki a poziomem zaawansowania realizowanych raportów społecznych. Dane z roku 2012..... | 141 |
| Tabela 21. Zależności w raportach społecznych między pochodzeniem strategii a celem działań CSR podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Dane z roku 2012..... | 143 |

| | |
|--|-----|
| Tabela 22. Zależności w raportach społecznych między pochodzeniem strategii a stopniem kompletności raportu społecznego dostarczonego przez przedsiębiorstwo. Dane z roku 2012. | 144 |
| Tabela 23. Zależności pomiędzy poszczególnymi branżami polskiej gospodarki a poziomem zaawansowania realizowanych raportów społecznych. Dane z roku 2013. | 145 |
| Tabela 24. Zależności w raportach społecznych między pochodzeniem strategii a celem działań CSR podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Dane z roku 2013..... | 147 |
| Tabela 25. Zależności w raportach społecznych między pochodzeniem strategii a stopniem kompletności raportu społecznego dostarczonego przez przedsiębiorstwo. Dane z roku 2013. | 148 |
| Tabela 26. Zależności pomiędzy poszczególnymi branżami polskiej gospodarki a poziomem zaawansowania realizowanych raportów społecznych. Dane z roku 2014..... | 149 |
| Tabela 27. Zależności w raportach społecznych między pochodzeniem strategii a celem działań CSR podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Dane z roku 2014..... | 151 |
| Tabela 28. Zależności w raportach społecznych między pochodzeniem strategii a stopniem kompletności raportu społecznego dostarczonego przez przedsiębiorstwo. Dane z roku 2014. | 152 |
| Tabela 29. Zależności między rodzajem branży polskiej gospodarki a rodzajem deklarowanego zaangażowania społecznego. Dane z roku 2007..... | 158 |
| Tabela 30. Zależności między rodzajem branży polskiej gospodarki a dziedziną zaangażowania społecznego. Dane z roku 2007..... | 160 |
| Tabela 31. Zależności między rodzajem branży polskiej gospodarki a rodzajem deklarowanego zaangażowania społecznego. Dane z roku 2008..... | 161 |
| Tabela 32. Zależności między rodzajem branży polskiej gospodarki a dziedziną zaangażowania społecznego. Dane z roku 2008..... | 162 |
| Tabela 33. Zależności między rodzajem branży polskiej gospodarki a rodzajem deklarowanego zaangażowania społecznego. Dane z roku 2009..... | 163 |

| | |
|--|-----|
| Tabela 34. Zależności między rodzajem branży polskiej gospodarki a dziedziną zaangażowania społecznego. Dane z roku 2009..... | 164 |
| Tabela 35. Zależności między rodzajem branży polskiej gospodarki a rodzajem deklarowanego zaangażowania społecznego. Dane z roku 2011..... | 166 |
| Tabela 36. Zależności między rodzajem branży polskiej gospodarki a dziedziną zaangażowania społecznego. Dane z roku 2010..... | 167 |
| Tabela 37. Zależności między rodzajem branży polskiej gospodarki a rodzajem deklarowanego zaangażowania społecznego. Dane z roku 2011..... | 168 |
| Tabela 38. Zależności między rodzajem branży polskiej gospodarki a dziedziną zaangażowania społecznego. Dane z roku 2011..... | 170 |
| Tabela 39. Zależności między rodzajem branży polskiej gospodarki a rodzajem deklarowanego zaangażowania społecznego. Dane z roku 2012..... | 170 |
| Tabela 40. Zależności między rodzajem branży polskiej gospodarki a dziedziną zaangażowania społecznego. Dane z roku 2012..... | 173 |
| Tabela 41. Zależności między rodzajem branży polskiej gospodarki a rodzajem deklarowanego zaangażowania społecznego. Dane z roku 2013..... | 174 |
| Tabela 42. Zależności między rodzajem branży polskiej gospodarki a dziedziną zaangażowania społecznego. Dane z roku 2013..... | 176 |
| Tabela 43. Zależności między rodzajem branży polskiej gospodarki a rodzajem deklarowanego zaangażowania społecznego. Dane z roku 2014..... | 177 |
| Tabela 44. Zależności między rodzajem branży polskiej gospodarki a dziedziną zaangażowania społecznego. Dane z roku 2014..... | 179 |
| Tabela 45. Ranking witryn z kategorii Kultura i literatura według zasięgu miesięcznego..... | 192 |
| Tabela 46. Zmiany w wykorzystaniu trzech typów narzędzi w przedsiębiorstwach działających na rynku polskim w latach 2007-2014..... | 204 |

Spis wykresów

| | |
|---|-----|
| Wykres 1. Liczba raportów społecznych sporządzonych w latach 2007-2014..... | 120 |
|---|-----|

Summary

In the globalized economy where information and technology are gaining ever more significance traditional marketing methods tend to become less and less effective. The key rationale for this trend is the expansion of Internet that allowed consumers to access multiple data sources and validate communications that they are receiving. The result of this paradigm shift, driven by prosumers, which are defined as socially engaged consumers on the lookout for authentic data, is the increasing role of coherent communications and trustworthy public relations. It is essential to find new channels and methods that would answer current consumer expectations. Sustainable growth and Corporate Social Responsibility (CSR) may become an answer to this market demand.

This thesis is describing and elaborating on economic aspects of CSR as a form of public relations. The author's objective was to assess the capabilities of CSR and identify key determinants influencing decisions of businesses active on the Polish market to employ or disregard this tactic, as well as to study the current trends in this domain. In-depth review of available reports allowed to verify the hypotheses of the thesis. The first one was investigating the implementation of renowned CSR tactics on the Polish market whereas the second focused on discovering whether public image and return on investment are key determinants influencing businesses to employ CSR tactics. Conducted research led to definition of factors that stimulate the growth of CSR in Poland and allowed to demonstrated industry-specific differences. Theoretical research as well as empirical data where further complimented by description of a case study illustrating CSR strategy at work at lubimyczytac.pl web portal. Information collected in the thesis served as a baseline for the author to conclude her work by formulating predictions for the future directions of CSR growth in Poland.