

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

288

Spółeczna odpowiedzialność organizacji

W poszukiwaniu paradygmatów, metodologii i strategii



Redaktorzy naukowi

Zdzisław Pisz

Magdalena Rojek-Nowosielska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Dorota Pitulec
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Barbara Cibis
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-369-4

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Tomasz Brzozowski , Zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako fundamenty nowego modelu biznesowego	11
Ewa Gluszek , Wykorzystywanie inicjatyw społecznych w budowaniu atrybutów dobrej reputacji przedsiębiorstwa	22
Ewa Jastrzębska , Społeczna odpowiedzialność liderów CSR w Polsce – wyniki badań.....	37
Stanisław Kamiński , Zawodność rynku a odpowiedzialna realizacja zadań publicznych przez przedsiębiorstwa	49
Katarzyna Klimkiewicz , Wizerunek przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego – analiza treści komunikatów	57
Janusz Kroik, Jan Skonieczny , Oblicza odpowiedzialności społecznej w strategii przedsiębiorstwa	70
Alicja Krzepicka, Jolanta Tarapata , Strategia CSR, czyli tworzenie wspólnej wartości	84
Paweł Kuźbik , Strategiczna mapa interesariuszy klubu piłkarskiego	95
Ewa Mazur-Wierzbicka , Ekologiczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w ramach CSR – korzyści dla przedsiębiorców	106
Dominika Mirońska, Piotr Zaborek , Analiza wrażliwości polskich nabywców indywidualnych na działania z zakresu marketingu społecznego podejmowane przez wytwórców dóbr i usług konsumpcyjnych	115
Aleksandra Paszkiewicz , Raportowanie zintegrowane jako przejaw ewolucji sprawozdawczości finansowej	126
Adrian Pyszka , Tworzenie społecznie odpowiedzialnych innowacji (SOI) z perspektywy kosztów transakcyjnych.....	138
Marcin Ratajczak , Ekorozwój jako podstawa odpowiedzialnego biznesu (CSR) w obszarze środowiska naturalnego	151
Janusz Reichel , <i>Homoresponsabilis</i> – edukacja globalna na rzecz społecznej odpowiedzialności w szkolnictwie zawodowym.....	160
Piotr Rogala , Raporty społeczne – doświadczenia i dylematy.....	173
Agata Rudnicka , Rynek FairTrade w wybranych krajach Unii Europejskiej .	182
Ewa Stawicka , Znaczenie kodeksów etycznych w małych i średnich przedsiębiorstwach	190
Magdalena Stefańska , Podstawy teoretyczne i ewolucja pojęcia społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR)	198

Dorota Teneta-Skwiercz , Istota i zasady funkcjonowania funduszy odpowiedzialnego inwestowania.....	212
Monika Wilewska , CSR przedsiębiorstw dużych i z sektora MSP – podobieństwa i różnice	224
Przemysław Wolczek , Raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w Polsce.....	234
Adam Zawadzki , Outsourcing w koncepcji społecznej odpowiedzialności organizacji.....	249
Halina Zboroń , CSR – ku nowemu paradygmatowi.....	259

Summaries

Tomasz Brzozowski , Sustainable development and corporate social responsibility as the basis for new business model	21
Ewa Gluszek , Social initiatives in building key ingredients of star-quality corporate reputation	36
Ewa Jastrzębska , Social responsibility of CSR leaders in Poland – results of research	48
Stanisław Kamiński , Market failure and responsible public tasks performance by enterprises	56
Katarzyna Klimkiewicz , Image of a socially responsible firm – results of a content analysis.....	69
Janusz Kroik, Jan Skonieczny , Faces of social responsibility in corporate strategy	83
Alicja Krzepicka, Jolanta Tarapata , CSR strategy as common value creation	94
Paweł Kuźbik , Strategic stakeholder’s map of sports organizations.....	105
Ewa Mazur-Wierzbicka , Environmental responsibility in CSR – benefits for the entrepreneurs.....	114
Dominika Mirońska, Piotr Zaborek , Analysis of Polish consumers’ sensitivity to the cause related marketing activities undertaken by producers of consumer goods and services	125
Aleksandra Paszkiewicz , Integrated reporting as an aspect of financial reporting evolution	137
Adrian Pyszka , Creating Socially Responsible Innovations considering transaction costs	150
Marcin Ratajczak , Sustainability as the basis of responsible business (CSR) in the environmental area.....	159
Janusz Reichel , <i>Homoresponsabilis</i> – global education for social responsibility in vocational education.....	172
Piotr Rogala , Social responsibility reports – experiences and dilemmas.....	181

Agata Rudnicka , FairTrade market in old and new EU countries	189
Ewa Stawicka , Meaning of ethical codes in small and medium enterprises ...	197
Magdalena Stefańska , Theoretical background and evolution of the definition of CSR	211
Dorota Teneta-Skwiercz , Essence and rules of SRI's performance	223
Monika Wilewska , CSR in SMEs and in large enterprises – similarities and differences.....	233
Przemysław Wolczek , Corporate Social Responsibility reporting in Poland	248
Adam Zawadzki , Outsourcing in the concept of corporate social responsibility	258
Halina Zboroń , CSR – towards the new paradigm	270

Ewa Głuszek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WYKORZYSTYWANIE INICJATYW SPOŁECZNYCH W BUDOWANIU ATRYBUTÓW DOBREJ REPUTACJI PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Dobra reputacja przedsiębiorstwa oznacza, że powinno ono charakteryzować się pięcioma cechami, a mianowicie widocznością dla otoczenia, wyróżnianiem się na tle innych, autentycznością podejmowanych działań, przejrzystością w prowadzeniu biznesu oraz spójnością między słowami a czynami. Wszystkie te zasady można z powodzeniem realizować, podejmując działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu.

Słowa kluczowe: reputacja przedsiębiorstwa, CSR, autentyczność, przejrzystość, widoczność.

1. Wstęp

Wypracowanie dobrej reputacji wymaga od przedsiębiorstwa wielu lat konsekwentnych działań oraz przestrzegania kilku ważnych zasad, a mianowicie bycia widocznym dla otoczenia, pozytywnego wyróżniania się na tle innych, autentyczności w podejmowanych działaniach, przejrzystości w prowadzeniu biznesu oraz spójności między słowami a czynami. W przekonaniu autorki atrybuty te mają charakter koniunkcyjny, tj. żaden z nich nie może zostać pominięty w mozolnym procesie budowania pozytywnej opinii o firmie, żadnego z nich nie można też „nadrobić” zwiększonym wysiłkiem w realizację pozostałych. Celem artykułu jest wykazanie, że wszystkie te zasady można z powodzeniem realizować, podejmując działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu.

2. Reputacja przedsiębiorstwa a inicjatywy społeczne z zakresu CSR

W globalnym świecie, w którym przedsiębiorstwa muszą funkcjonować wśród coraz liczniejszych regulacji prawnych, gdzie znacząco wzrosła siła różnych grup nacisku, a informacje rozprzestrzeniane są błyskawicznie i bez przerwy, zbudowanie i utrzymanie dobrej reputacji jest nie lada wyzwaniem. Jednym z najczęstszych sposobów

budowania dobrej reputacji stosowanych przez przedsiębiorstwa jest zaangażowanie w działania z zakresu Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR – *Corporate Social Responsibility*).

O ścisłym związku między reputacją przedsiębiorstwa a działaniami z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu świadczą opinie praktyków zarządzania, obecność kryterium inicjatyw społecznych we wszystkich rankingach i innych miernikach reputacji oraz badania empiryczne. W badaniach PricewaterhouseCoopers, przeprowadzonych w 2002 r. wśród ponad tysiąca prezesów firm amerykańskich aż 90% z nich przyznało, iż podejmują działania zgodne z zasadami odpowiedzialności społecznej ze względu na okazję do umocnienia oraz ochrony reputacji swojego przedsiębiorstwa [Rayner 2003, s. 176]. Również otoczenie postrzega inicjatywy społeczne jako najistotniejszy czynnik budujący pozytywną opinię o firmie (50% wskazań), ważniejszy nawet od jakości produktów czy wyników finansowych (które wskazało odpowiednio: 40 i 34% badanych) [Rayner 2003, s. 40]. W innych badaniach 72% menedżerów uznało budowanie reputacji i zaufania do firmy za główny motyw podejmowania praktyk CSR [UN Global Compact... 2010, s. 2].

Oceny wizerunku firmy dokonuje się od wielu lat w sposób formalny, poprzez rankingi najbardziej podziwianych firm układane na podstawie wywiadów z przedstawicielami różnych grup interesariuszy, np. menedżerami, analitykami giełdowymi czy klientami. Do najbardziej znanych tego typu rankingów należy lista 500 America's Most Admired Corporations magazynu „Fortune”. Ewaluacja reputacji firm opiera się na ośmiu wybranych kryteriach: innowacyjności, kondycji finansowej, talentach pracowników, wykorzystaniu zasobów, wartości inwestycji długoterminowych, jakości zarządzania, odpowiedzialności społecznej oraz jakości produktów i usług. W ostatnich latach dużą popularnością cieszy się tzw. współczynnik reputacji – Reputation Quotient (RQ), opracowany przez Reputation Institute. Szerokie badania ankietowe prowadzone w 2001 r. (we współpracy z organizacją Harris Interactive) w kilku krajach pozwoliły na ustalenie pięciu podstawowych kategorii różnych atrybutów, poprzez które ludzie oceniają działania firm. Są to mianowicie: produkty i usługi, środowisko pracy, odpowiedzialność społeczna, wizja i przywództwo oraz wyniki finansowe [Fombrun, van Riel 2003, s. 52]. Reputation Quotient, będący miarą reputacji danego przedsiębiorstwa, jest wypadkową odpowiedzi, jakich interesariusze udzielają, oceniając go w 20 standardowych pytaniach. Kategoria dotycząca odpowiedzialności społecznej dotyczy wsparcia dla inicjatyw społecznych, odpowiedzialności za środowisko naturalne oraz zaangażowania na rzecz społeczności lokalnej.

Pomimo dużego zainteresowania badaczy zarówno zagadnieniem kształtowania pozytywnej reputacji firmy, jak i tematyką społecznej odpowiedzialności biznesu, jak dotąd stosunkowo niewielka część literatury przedmiotu poświęcona jest wykazaniu bezpośredniego związku między reputacją przedsiębiorstwa a inicjatywami społecznymi. Należą do nich m.in. klasyczne, wielokrotnie cytowane artykuły Fombruna i Shanleya oraz Williamsa i Barreta. Nowatorskie badania empiryczne

przeprowadzone przez Fombruna i Shanleya udowodniły, że działalność społeczna firm mierzona wielkością darowizn charytatywnych oraz utrzymywaniem fundacji zajmujących się działalnością charytatywną jest pozytywnie skorelowana z ich reputacją [Fombrun, Shanley 1990]. Dużo późniejsza praca Williamsa i Barretta również dostarcza dowodów, że działalność filantropijna podejmowana przez przedsiębiorstwa ma pozytywny wpływ na ich reputację [Williams, Barrett 2000]. Do podobnych wniosków dochodzą też Brammer i Pavelin [2004] oraz Brammer i Millington [2005], którzy stwierdzają, że wydatki charytatywne przedsiębiorstw odgrywają istotną rolę w zarządzaniu interesariuszami i mogą się przyczyniać do budowania lepszego wizerunku w ich oczach, choć dużą rolę odgrywa tu rodzaj branży.

Kreowanie dobrej reputacji przedsiębiorstwa nie jest jednak możliwe bez przestrzegania pięciu fundamentalnych reguł, które warunkują pozytywne postrzeganie firmy przez jej interesariuszy, a mianowicie widoczności, odróżniania się, autentyczności, przejrzystości oraz spójności. Celem artykułu jest wykazanie, że wszystkie te zasady można z powodzeniem realizować, podejmując działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu.

3. Atrybuty dobrej reputacji – korzenie sławy

Kształtowanie reputacji przedsiębiorstwa polega głównie na zarządzaniu relacjami z jego różnorodnymi interesariuszami, którzy formułują często zupełnie odmienne żądania, potrzeby i oczekiwania. Ale okazuje się, że istnieją pewne uniwersalne cechy, które powodują, że dana firma jest dobrze oceniana przez otoczenie. Atrybuty te zostały zidentyfikowane w wyniku długoletnich badań empirycznych przez badaczy związanych z Reputation Institute i obejmują takie charakterystyki, jak [Fombrun, van Riel 2003, s. 86]:

- widoczność (*visibless*), która czyni firmę rozpoznawalną,
- odróżnianie się (*distinctiveness*) od konkurentów (w świadomości interesariuszy),
- autentyczność (*authenticity*) w kontaktach i komunikacji między nią a otoczeniem,
- przejrzystość (*transparency*) w podejmowanych działaniach i decyzjach oraz
- spójność (*consistency*) między słowami a czynami.

Podstawowym atrybutem dobrej reputacji jest widoczność przedsiębiorstwa. Traktowanie reputacji jako skumulowanej oceny działań i komunikatów przedsiębiorstwa dokonywanej przez jej interesariuszy wiąże się z postrzeganiem firmy przez jej otoczenie, co oznacza, że musi ona być dla tego otoczenia widoczna, rozpoznawalna. W marketingu widzialność definiuje się jako wysoką świadomość istnienia firmy (*top-of-mind awareness*). Badania prowadzone przez Reputation Institute dowodzą, że rzeczywiście im bardziej dane przedsiębiorstwo jest znane, tym lepiej jest oceniane [Fombrun, van Riel 2003, s. 104]. Determinanty, które decydują o widoczności firmy, można podzielić na ogólne (społeczne) i marketingowe [Fom-

brun, van Riel 2003, s. 111]. Te pierwsze pojawiają się, gdy przedsiębiorstwo jest powszechnie obecne „na ulicy” (*street presence*), podkreśla swoje narodowe pochodzenie (*national heritage*) oraz jest często obecne w mediach. Te drugie dotyczą posiadania portfela wartościowych marek, obecności na giełdzie oraz zaangażowania w inicjatywy społeczne (CSR).

Kolejnym atrybutem dobrej reputacji jest wyróżnianie się na rynku. Budowanie atrybutów wyrażających unikatowość firmy i służących jednoznaczному odróżnieniu się od konkurentów musi być procesem silnie zakorzenionym w tożsamości organizacji (*corporate identity*), która opisuje rdzenne, fundamentalne cechy (charakter) organizacji. *Identity-mix*, czyli zestaw podstawowych form autoprezentacji, wyrażających unikalne atrybuty organizacji, z których przedsiębiorstwa korzystają zwracając się do swoich interesariuszy obejmuje komunikację, zachowania oraz symbolizm [van Riel, Fombrun 2007, s. 67]. Organizacja wyraża swoją tożsamość poprzez przekaz słowny w postaci m.in. reklam, ogłoszeń, strony internetowej, notatek prasowych, wywiadów z przedstawicielami kierownictwa, raportów itd. Tożsamość jest wyrażana również poprzez inicjatywy które przedsiębiorstwo wspiera oraz wszelkie działania które podejmuje (biznesowe i pozabiznesowe), a które wynikają z systemu wartości organizacyjnych. Otoczenie ocenia organizację przede wszystkim na podstawie jej działań, dlatego zachowanie firmy jest najważniejszym sposobem wyrażania tożsamości. Przedsiębiorstwo komunikuje swoją tożsamość także poprzez użycie określonych symboli wizualnych, które w mniej lub bardziej jednoznaczny i udany sposób wyrażają to, czym chce ona być, komu ma służyć, na czym jej zależy itp.

Zestaw skojarzeń akcentujących określone atrybuty przedsiębiorstwa, które chce ono podkreślać, jest przekazywany przez markę firmy. Pozycjonowanie marki wymaga jednoznacznego zdefiniowania wybranych atrybutów, z którymi ma się ona kojarzyć, a następnie podejmowania konsekwentnych działań marketingowych prowadzących do powstania pożądanego skojarzenia [Dąbrowski 2010, s. 106]. Decyzja o wyborze ograniczonej liczby atrybutów najlepiej charakteryzujących tożsamość firmy jest jedną z najważniejszych, jakie kierownictwo przedsiębiorstwa wraz ze specjalistami z dziedziny marketingu musi podjąć. Oczywiście atrybuty te powinny być unikatowe, a więc nie powinny kojarzyć się z jakimkolwiek innym przedsiębiorstwem. Do podkreślania kluczowych atrybutów marki firmy służą tzw. mantry marki, czyli krótkie zwroty–hasła (np. „Netia – wolność wyboru”), jak również opowieści, mity o powstaniu firmy lub jej założycielach. Ogromną rolę w podkreślaniu unikatowych cech przedsiębiorstwa odgrywa też dobrze opracowany system identyfikacji wizualnej, czyli swoisty kod optyczny i estetyczny umożliwiający przekazywanie otoczeniu odpowiednich sygnałów, obejmujący znormalizowany znak firmy, kombinacje firmowe, liternictwo, akcydensy, oznakowania pojazdów, ubiór pracowników itd. [Altkorn 2004, s. 73].

Istotnym atrybutem dobrej reputacji jest też autentyczność przedsiębiorstwa. Wymóg autentyczności wynika bezpośrednio z poprzedniego czynnika, czyli z ko-

nieczności wyróżniania się na rynku. Jego istota odnosi się również do tożsamości firmy, a dokładnie do systemu obowiązujących w niej wartości. Budowanie autentyczności obejmuje trzy aspekty: autentyczność wartości organizacyjnych, zgodność deklaracji i działań firmy oraz sposób prezentowania się firmy otoczeniu. Kluczową sprawą jest autentyczność promowanych wartości, rozumiana jako nawiązanie do rzeczywistych potrzeb, doświadczeń lub historii przedsiębiorstwa, pokazywanie jego unikalnego, wyjątkowego charakteru. Wartości takie nie muszą ładnie wyglądać, mogą być nieoczywiste, a nawet kontrowersyjne i niebudzące powszechnej akceptacji, ale muszą ukazywać oryginalny rys firmy. Drugim aspektem autentyczności jest zgodność deklaracji słownych z czynami, będąca podstawowym warunkiem wiarygodności i zaufania ze strony interesariuszy. Fundamentem takiej autentyczności jest proces upowszechniania wśród pracowników pożądaných norm i wartości, oparty na wspólnym rozumieniu podstaw funkcjonowania firmy w kontekście etycznym i społecznym (tzw. *licence to operate*). Nie może być mowy o autentyczności tam, gdzie pracownicy nie wyrażają wartości przedsiębiorstwa w swojej codziennej pracy i kontaktach z klientami, dostawcami czy inwestorami, nie odzwierciedlają tych wartości w swoich zachowaniach i nie mówią w istotnych kwestiach „jednym głosem” [Fombrun, van Riel 2003, s. 165]. Trzecim aspektem autentyczności jest proces zewnętrznego prezentowania się przedsiębiorstwa, którego zadaniem jest komunikowanie wszystkim interesariuszom istoty (misji) organizacji. Ekspresja zewnętrzna obejmuje sztukę zręcznego budowania przekazów i angażujące otoczenie inicjatywy, które zwiększają emocjonalną atrakcyjność firmy, rodząc zaufanie, szacunek czy sympatię [Fombrun, van Riel 2003, s. 165].

Kolejnym bardzo ważnym atrybutem dobrej reputacji jest przejrzystość. Kolejne kryzysy i skandale gospodarcze znacząco podkopały zaufanie społeczne do biznesu, skutkując rosnącą presją na poszerzenie zakresu obowiązków informacyjnych, którymi obarczane są przedsiębiorstwa. Zwiększające się oczekiwania wobec przejrzystości biznesu mają źródła rynkowe (zaangażowanie i aktywność inwestorów, *corporate governance*), społeczne (wzrost siły oddziaływania grup nacisku, zwiększone oczekiwania pracowników), polityczne, prawne (wzrost liczby regulacji prawnych) oraz technologiczne (Internet). Poczynania firm są uważnie śledzone przez różnego rodzaju instytucje regulacyjne, władze lokalne, organizacje pozarządowe, media, społeczności internetowe i konkurentów. Przejrzystość należy rozumieć jako otwartość, szczerość i swobodny przepływ informacji między organizacją a jej interesariuszami (dwustronna komunikacja) [McManus 2006, za: Dąbrowski 2010, s. 119]. Przejrzystość dotyczy pięciu podstawowych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, a mianowicie: wyrobów i usług, kondycji finansowej, wizji i przywództwa, odpowiedzialności społecznej oraz warunków pracy [Fombrun, van Riel 2003, s. 121].

Ostatnim atrybutem dobrej reputacji jest spójność. Zaufanie i wiarygodność firmy, które są fundamentem reputacji, opierają się na spójnym wzorcu jej zachowań w różnych sytuacjach. Prezentowana przez przedsiębiorstwo spójność postępowania wynika z kilku kwestii, a mianowicie ze spójności komunikacji zewnętrznej, zgodności

między komunikacją wewnętrzną a zewnętrzną, między deklaracjami a działaniami oraz ze spójności zachowań firmy w dłuższym okresie [Dąbrowski 2010, s. 132].

4. Działania z zakresu CSR a widoczność przedsiębiorstwa

Znajomość danego przedsiębiorstwa wśród konsumentów z reguły pozytywnie wpływa na jego ocenę. Firmy starają się zwiększać swoją widzialność w otoczeniu m.in. poprzez działania reklamowe, ale ta forma promocji zdecydowanie traci na znaczeniu wobec innych narzędzi marketingowych, jak np. *publicity*. Badania przeprowadzone w ramach Reputation Quotient Project wskazują, że przedsiębiorstwa często stają się znane ze swojej obywatelskiej postawy i podejmowania inicjatyw społecznych, które wprost podnoszą ich reputację [Fombrun, van Riel 2003, s. 105]. Tymczasem dane uzyskane w ramach badań wskazują, że konsumentom brakuje generalnie informacji o prospołecznych działaniach firm. Ta luka informacyjna może stać się dla przedsiębiorstw dużą szansą na zwiększenie swojej widzialności, ale kryje się za tym też swego rodzaju pułapka, gdyż konsumenci wykazują bardzo ambiwalentne poglądy wobec zagadnienia, do jakiego stopnia firmy powinny promować swoje inicjatywy społeczne. Zdecydowana większość respondentów w USA (91%) i nieco mniej w Danii (80%) uważa, że przedsiębiorstwa powinny upubliczniać swoje dokonania w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu, inaczej rozkładają się natomiast akcenty, w jakiej formie to robić [Fombrun, van Riel 2003, s. 125]. 51% badanych w Stanach Zjednoczonych i 37% w Danii jest zdania, że firmy powinny informować o tym za pomocą reklamy lub publicznych sprawozdań, dużo mniejszy odsetek (odpowiednio 40 i 43%) proponuje bardzo ograniczone sprawozdania w raportach rocznych lub na stronie internetowej. Znamienne jest natomiast, że 9% respondentów w USA i aż 18% w Danii uważa, że przedsiębiorstwa w ogóle nie powinny upubliczniać swojej działalności społecznej (w innych krajach europejskich odsetek ten był nawet wyższy – np. we Włoszech 24%). Zestawienie danych zawiera tab. 1.

Tabela 1. Poglądy na temat upubliczniania dokonań firm z zakresu inicjatyw społecznych (w %)

Czy i w jakim zakresie firmy powinny promować swoje zaangażowanie społeczne?	USA	Dania
Tak, upubliczniać poprzez reklamę korporacyjną oraz sprawozdania społeczne	51	37
Tak, upubliczniać ale w bardzo ograniczonym zakresie (raporty roczne, strony internetowe)	40	43
Nie, nie powinno się upubliczniać	9	18

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Harris Interactive/Reputation Institute, 2001 za: [Fombrun, van Riel 2003, s. 126].

Wydaje się, że takie poglądy są wynikiem złych doświadczeń oraz słabej edukacji społeczeństwa w zakresie istoty społecznej odpowiedzialności biznesu, a zwłaszcza

cza nowoczesnego, strategicznego podejścia do tego zagadnienia. Niewątpliwie są przedsiębiorstwa, które bardzo angażują się w inicjatywy społeczne, ale niewiele na ten temat komunikują, są też takie, które niewiele robią, ale za to bardzo takie działania nagłaśniają i szeroko się tym chwala. Ten drugi przypadek bardzo negatywnie wpływa na wiarygodność postawy obywatelskiej firm i prawdopodobnie jest jednym ze źródeł braku zdecydowania wśród konsumentów w odpowiedzi na pytanie o zakres informowania. Drugą przyczyną jest prawdopodobnie brak wiedzy na temat idei obustronnych korzyści, która leży u podstaw strategicznego CSR, i utrzymujące się wciąż przekonanie, że inicjatywy społeczne powinny wynikać wyłącznie z pobudek altruistycznych i powinności etycznych, a więc nie wypada o nich głośno mówić.

Niepewność konsumentów tłumaczy zagubienie wielu przedsiębiorstw w kwestii zakresu upubliczniania swojego zaangażowania społecznego. Co więcej, bardzo wiele wątpliwości, obaw i przeczuwania ryzyka prezentują też w tym obszarze sami menedżerowie [McElhaney 2009, s. 5], znajdując setki powodów, aby nie upubliczniać działań, jakie podejmują ich firmy. Tymczasem komunikowanie inicjatyw CSR jest ogromnie ważne z dwóch powodów. Po pierwsze, jeden z kluczowych aspektów dobrych praktyk w zakresie CSR zakłada skuteczne i przejrzyste kanały komunikacji z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Sprawna dwustronna komunikacja firmy z otoczeniem zewnętrznym służy zwiększaniu jej wkładu na rzecz podnoszenia jakości życia danej społeczności, gdyż pozwala określić kwestie i potencjalne problemy, na które firma powinna odpowiedzieć, oraz – po zrealizowaniu określonych inicjatyw – przekazać zainteresowanym informacje o tym, jakie są efekty podjętych działań. Po drugie – interesujący z punktu widzenia tematyki artykułu jest fakt, że poprzez intensywną komunikację swoich inicjatyw społecznych przedsiębiorstwo może się stać znane jako dobry obywatel, co pozwala mu skutecznie budować pozytywną reputację. Takie przedsiębiorstwa, jak Body Shop czy Ben & Jerry, zdobyły rozgłos dzięki swoim inicjatywom społecznym, które spotkały się z dużym zainteresowaniem i uznaniem interesariuszy, a zwłaszcza konsumentów. Ostatnimi laty swoje zaangażowanie społeczne starają się nagłośnić BP, Toyota, GE, HP czy Dell.

Może budzić zdziwienie fakt, że firmy wydają miliony po to, aby informować o zaletach swoich produktów czy technologii, a nie chcą mówić o tym, w jaki sposób podnoszą one jakość życia czy chronią środowisko. Badania prowadzone przez Fombruna i van Riela wskazują, że konsumenci bardzo niewiele wiedzą o działaniach prospołecznych przedsiębiorstw, od których kupują towary lub usługi (zwraca na to uwagę 36% respondentów) [Fombrun, van Riel 2003, s. 125], ale wina za taki stan rzeczy leży po stronie firm. Potwierdzają to również badania polskie. W tym roku specjalnej analizie poddano w TOP 100 firm według rankingu 500 „Rzeczypospolitej”. Wynika z niej, że spośród 100 firm tylko 50 posiada na swojej stronie internetowej zakładkę poświęconą CSR lub zrównoważonemu rozwojowi bądź też jakąkolwiek wzmiankę na ten temat. Jedynie 12 z tych firm przygotowuje raporty społeczne, z czego tylko 4 przygotowywane są według standardów GRI. Dla po-

równania, według brytyjskiego indeksu FTSE 100 aż 76% zarejestrowanych spółek raportuje kwestie pozafinansowe [Raportowanie CSR w Polsce 2010]. Brak dobrej polityki komunikowania otoczenia o zaangażowaniu firmy w kwestie społeczne lub ekologiczne jest ogromną straconą szansą na zwiększenie swojej widzialności, a w konsekwencji na budowanie pozytywnej reputacji.

5. Działania z zakresu CSR a odróżnianie się

Odróżnianie się od konkurentów wymaga silnego oparcia się na tożsamości przedsiębiorstwa, (*corporate identity*), która jest zbiorem cech charakterystycznych dla organizacji, wyróżniającym ją spośród innych i wyrażanym wszelkimi działaniami, jakie podejmuje [van Rekom 1997]. Inicjatywy społeczne podejmowane przez przedsiębiorstwa mogą przyczyniać się do lepszego odróżniania się od konkurentów, pod warunkiem że CSR będzie miało charakter strategiczny, co oznacza, że będzie strategią biznesową zintegrowaną z kluczowymi celami firmy i jej kompetencjami, realizowaną po to, aby kreować wartość dla najważniejszych interesariuszy i tworzyć pozytywne zmiany społeczne [McElhaney 2009, s. 2]. Strategiczna odpowiedzialność społeczna powinna zatem być wbudowana w codzienną działalność operacyjną i wynikać z określonej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, a więc musi być w jakiś sposób pochodną wartości cenionych w firmie i jej celów ujętych w misji i wizji. Są one dla pracowników przewodnikiem, dla otoczenia zewnętrznego deklaracją, a dla kierownictwa firmy kierunkowskazem pomagającym podejmować codzienne decyzje.

Jasna wizja strategicznego CSR zakotwiczona w wartościach organizacyjnych i celach biznesowych ma szansę dobrze służyć wyróżnieniu się na rynku, rozumianemu nie jako różnicowanie oferty rynkowej, ale tworzenie unikatowego wizerunku firmy zaangażowanej w określone kwestie społeczne lub ekologiczne. Pozwala to na skuteczne pozycjonowanie przedsiębiorstwa, które prowadzi do zajęcia przez nie wyraźnego, znaczącego miejsca w świadomości konsumentów [Ries, Trout, za: Kotler 1994, s. 286]. Pozycjonowanie najczęściej opiera się na atrybutach produktu, korzyściach, użytkowniku, cenie, ale równie dobrze może opierać się na wizerunku firmy – dobrego obywatela. Należy jednak podkreślić, że przypadkowo wybrane inicjatywy społeczne czy okazjonalna, nieprzemyślana dobroczynność nie będą pozytywnie wyróżniać przedsiębiorstwa i mogą wyrządzić reputacji firmy więcej szkody niż pożytku. Główną przyczyną jest brak autentyczności, która jest kolejnym warunkiem dobrej opinii o firmie.

6. Działania z zakresu CSR a autentyczność

Autentyzm, na który tak dużą uwagę zwracają interesariusze przedsiębiorstwa (a zwłaszcza klienci, media i opinia publiczna), w kontekście CSR przejawia się przede wszystkim w zgodności podejmowanych przez firmę inicjatyw społecznych

z cenionymi i przestrzeganymi przez nią wartościami, misją oraz charakterem działalności. O ile zatem inicjatywy społeczne podejmowane przez przedsiębiorstwo będą wynikać z jego wartości – a szerzej: kultury organizacyjnej – oraz celów, o tyle będą postrzegane przez otoczenie jako autentyczne i będą dobrze służyć budowaniu pozytywnej reputacji. Weźmy przykład dwóch firm, w których społeczna ocena ich działań CSR jest skrajnie odmienna: Body Shop oraz BP. Założycielka Body Shop (firmy kosmetycznej) Anita Roddick od początku istnienia firmy bardzo dbała o to, aby sposób prowadzenia biznesu był zgodny z preferowanymi przez nią wartościami: szacunkiem dla innych kultur, przekonaniem o konieczności dzielenia się zyskami ze społecznością lokalną czy entuzjazmem i emocjonalnym zaangażowaniem w wykonywaną pracę. Konsekwencja i wytrwałość w realizacji tych wartości, przejawiające się w całkowicie oryginalnym podejściu do modelu biznesowego w branży żerującej na próżności konsumentów i napędzającej popyt kłamliwymi obietnicami, zyskała firmie olbrzymi szacunek i podziw, nie mówiąc o znakomitych wynikach finansowych. Interesariusze Body Shop wierzyli w autentyczność społecznego zaangażowania firmy, gdyż wynikała ona bezpośrednio z kanonu cenionych w niej wartości i zasad, działania firmy odzwierciedlały po prostu obowiązujące w niej normy postępowania. Po przejęciu firmy przez L’Oreal, mimo pozostawienia przedsiębiorstwa jako autonomicznej jednostki biznesowej i starań nowego kierownictwa o zachowanie dotychczasowej tożsamości, Body Shop utracił w znacznej części dotychczasową reputację „firmy z duszą”, gdyż, paradoksalnie, nowy właściciel marki jest uosobieniem tego wszystkiego, z czym z takim przekonaniem walczyła przez lata założycielka firmy.

Skrajnie odmiennym przykładem braku autentyczności jest BP. Zarząd tego koncernu nigdy nie ukrywał, że zasadniczym celem firmy jest kreowanie wartości dla akcjonariuszy. Jednak po serii katastrof ekologicznych (ostatnia i największa z nich to wyciek ropy w Zatoce Meksykańskiej w 2011 r.) firma postanowiła przesunąć akcent z właścicieli na środowisko naturalne. British Petroleum pod kierownictwem lorda Johna Browne’a zaczęło promować nową wizję pod hasłem „Beyond Petroleum”. Poprzez intensywne działania *public relations* i kampanie marketingowe nagłaśniające podjęte przez przedsiębiorstwo projekty ekologiczne BP zaczęło przekonywać konsumentów oraz opinię publiczną, że oto rodzi się nowa jakość w przemyśle petrochemicznym. Nie zmienia to jednak faktu, że kluczowa działalność przedsiębiorstwa polega na wydobywaniu, przetwarzaniu i dystrybucji ropy naftowej, a taka działalność zawsze będzie wysoce ryzykowna dla środowiska naturalnego oraz pracowników. Wydaje się, że kampania mająca na celu poprawę reputacji firmy poprzez działalność proekologiczną jest tylko czystym ćwiczeniem z PR i marketingu, a nie rzeczywistą próbą zmiany paradygmatu, a zatem nie może być i chyba nie jest przez większość interesariuszy postrzegana jako działanie autentyczne.

7. Działania z zakresu CSR a przejrzystość

Warunkiem przejrzystości jest otwarty, szczerzy i swobodny przepływ informacji między organizacją a jej interesariuszami, czyli dwustronna komunikacja. Taka komunikacja jest efektywna tylko wówczas, gdy odpowiada na potrzeby i oczekiwania interesariuszy przedsiębiorstwa, a dotyczą one m.in. posiadania możliwie pełnej informacji o planach i działaniach firmy. Spójna, otwarta komunikacja buduje wzajemne zaufanie i zapewnia przedsiębiorstwu wsparcie otoczenia. Przejrzystość wymaga zatem od kierownictwa firmy realizacji odpowiedniej polityki informacyjnej, która będzie zapewniała każdemu z interesariuszy dostęp do interesujących go danych (oczywiście w zakresie przysługujących mu praw), z drugiej strony będzie pozwalała uzyskiwać informacje zwrotne (które są podstawą dialogu), a także będzie zapewniać odpowiedni system raportowania działań i wyników firmy. Raportowanie społeczne umożliwia realizację transparentności w zasadzie we wszystkich pięciu podstawowych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw – głównie w aspekcie wizji i przywództwa, odpowiedzialności społecznej oraz warunków pracy, a w węższym zakresie również w aspekcie wyników finansowych oraz oferowanych produktów. Przejrzystość będąca warunkiem dobrej reputacji firmy to jednak w kontekście CSR nie tylko polityka informacyjna, ale w pewnej mierze również niektóre działania instytucjonalizujące etykę w zarządzaniu przedsiębiorstwem, takie jak kodeksy etyczne, polityka otwartych drzwi czy praktyki informowania o przestępstwie.

Podejmowanie przez firmę inicjatyw społecznych w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu umożliwia realizację przejrzystości przede wszystkim poprzez system raportowania społecznego. Największą popularność zdobyła sobie metodologia oceny realizacji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa opracowana przez Global Reporting Initiative, która określiła pewien zbiór zasad i wskaźników zalecanych do wykorzystania w raportach z działalności ekonomicznej, środowiskowej i społecznej. Kluczową częścią raportu społecznego upublicznianego przez firmy są wskaźniki obrazujące wpływ organizacji na różne obszary i osiągnięte wyniki. Obejmują one wymiar ekonomiczny (m.in. wyniki ekonomiczne, obecność na rynku), środowiskowy (m.in. zużycie energii, wody, ścieki i odpady), praktyki i warunki pracy (m.in. zatrudnienie, szkolenia i edukacja), prawa człowieka (m.in. dyskryminacja, bezpieczeństwo pracy, wolność stowarzyszeń), odpowiedzialność wobec społeczeństwa (m.in. korupcja, zachowania konkurencyjne) oraz odpowiedzialność za produkt (m.in. zdrowie i bezpieczeństwo konsumentów, znakowanie produktów, zgodność z wymogami).

Zwiększaniu transparentności służą też audyty społeczne. Są one swego rodzaju sprawozdaniem z działalności danego przedsiębiorstwa, obejmującym aspekty inne niż finansowe, przygotowywanym jednak nie przez firmę, ale przez jednostki niezależne od organizacji podlegającej audytowi. Z tego względu audyty uważa się za bardziej wiarygodne od raportów sporządzanych przez same firmy, gdyż często ujawniają one dane niewygodne dla firm. W ostatnich latach coraz więcej firm

wyraża chęć współpracy z audytorami, wykorzystując wyniki prac audytorskich do poprawy relacji z interesariuszami. Audyt społeczny mierzy takie aspekty działalności organizacji, jak: wizerunek firmy w oczach pracowników i innych interesariuszy, sposób realizacji celów oraz zgodność praktyki z deklarowanymi wartościami. Narzędziami służącymi do wykonywania audytów społecznych są normy AA 1000 i SA 8000, a także poradnik ISO 26000.

Obok raportów i audytów społecznych można też wymienić działania, które częściowo służą również zwiększaniu przejrzystości przedsiębiorstwa, a związane są z różnego rodzaju mechanizmami zapobiegania i sprzeciwu wobec działań nieetycznych. Należą do nich kodeksy etyczne, polityka otwartych drzwi oraz prawo do informowania o przestępstwie [Rybak 2004, s. 139-156]. Kodeksy etyczne służą definiowaniu obowiązków przedsiębiorstwa i jego pracowników względem interesariuszy i propagowaniu zasad uczciwego działania opartych na wartościach i normach etycznych [Rybak 2004, s. 139]. Formalne zestawienie takich zasad w postaci kodeksu jest pomocne przede wszystkim kierownictwu przedsiębiorstwa w codziennej praktyce zarządzania oraz pracownikom na wszystkich szczeblach w podejmowaniu decyzji mieszczących się w granicach etycznego zachowania, a także w sytuacjach rozwiązywania konfliktów etycznych. Jeśli jednak firmy upubliczniają takie kodeksy – a jest to coraz częstsza praktyką – stają się one dla otoczenia zewnętrznego informacją o obowiązujących w danej organizacji standardach etycznych oraz podstawą oceny, czy wywiązuje się ona z przyjętych deklaracji. W tym sensie na kodeksy etyczne można patrzeć jako na narzędzie sprzyjające większej przejrzystości przedsiębiorstwa.

Polityka otwartych drzwi przyczynia się do zwiększania przejrzystości poprzez umożliwianie kierownictwu firmy kontroli przestrzegania ustalonych wcześniej zasad etycznych we wszystkich obszarach jej funkcjonowania [Rybak 2004, s. 155]. Chodzi tutaj głównie o likwidowanie barier między szczeblami hierarchicznymi organizacji i realizowanie otwartej komunikacji kierownictwa ze szczeblem operacyjnym, np. poprzez uruchamianie tzw. gorących linii lub praktyki swobodnego dostępu pracowników do przełożonych oraz najwyższego kierownictwa firmy. Należy zauważyć, że błyskawiczne rozprzestrzenianie się informacji i nieograniczony dostęp do danych powodują z jednej strony to, że przejrzystość przestaje być już zjawiskiem pożądanym, a staje się nieunikniona, ale z drugiej strony zawsze jest ona świadomym wyborem kierownictwa firmy, które wprowadzając odpowiednie normy kulturowe i rozwiązania strukturalne, może starać się utajniać informacje niewygodne dla siebie lub też z pełną gotowością stawiać im czoła. Szczerość i transparentność upowszechniają się w organizacji tylko wówczas, gdy jej liderzy dają wszystkim pracownikom jednoznacznie do zrozumienia, że otwartość jest ceniona i nagradzana, oraz gdy sami dają przykład własnym zachowaniem [Bennis, Goleman, O'Toole 2008, s. 23].

Ważną z punktu widzenia przejrzystości praktyką związaną ze społeczną odpowiedzialnością biznesu jest tzw. prawo do „bicia na alarm”, czyli sygnalizowa-

nie działań nieetycznych (*whistleblowing*). Whistleblowing to ujawnienia dokonane przez członka organizacji (byłego lub obecnego), dotyczące nielegalnych, niemoralnych lub bezprawnych praktyk dokonywanych za wiedzą pracodawcy. Bicie na alarm jest obowiązkiem moralnym pracownika, ale tylko wówczas, gdy jest on przekonany o istnieniu dużego zagrożenia i dysponuje konkretnymi dowodami [de George 1995, za: Rybak 2004, s. 156]. Informowanie o przestępstwie może mieć charakter wewnętrzny, gdy alarmowane jest kierownictwo firmy, lub zewnętrzny, gdy informacje o nieetycznych działaniach firmy przekazywane są mediom, władzom lokalnym, agencjom rządowym itp. W takiej sytuacji pracownik zgłaszający sygnał o przestępstwie dokonuje niejako wyboru pomiędzy obowiązkiem lojalności wobec firmy a obowiązkiem ochrony interesu społecznego [Rybak 2004].

8. Działania z zakresu CSR a spójność

Spójność, będąca ostatnim warunkiem posiadania dobrej reputacji, oznacza przede wszystkim koherentność wzorca zachowań przedsiębiorstwa, jaki prezentuje ono w różnych sytuacjach i w odniesieniu do różnych interesariuszy. Fundamentem spójności jest autentyczność przejawiająca się m.in. zgodnością deklaracji słownych z czynami, która decyduje o wiarygodności i zaufaniu ze strony interesariuszy. Ważnym aspektem spójności jest też zgodność między komunikacją wewnętrzną a zewnętrzną, gdyż wszelkie uchybienia na tym polu rodzą sprzeczność między wizerunkiem wewnętrznym a zewnętrznym, a taka sytuacja zawsze osłabia reputację firmy. Pracownicy przedsiębiorstwa są jego ambasadorami w otoczeniu zewnętrznym, od nich zależą dobre (lub złe) relacje firmy z pozostałymi kluczowymi kibicami, a co najważniejsze – są najbardziej wiarygodnym źródłem opinii o firmie.

Spójność można zwiększać również poprzez odpowiedni dobór i realizację inicjatyw społecznych. Znowu jednak warunkiem uzyskania koherencji między słowami i czynami jest strategiczny charakter działań CSR. Inicjatywy z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, które nie są powiązane z celami przedsiębiorstwa, nie wynikają bezpośrednio z jego wartości i są dalekie od jego kompetencji, na pewno nie będą zwiększać spójności wzorca działań. Brak takiej zgodności powoduje, że CSR jest dość często jeszcze postrzegane jako ćwiczenie z *public relations*, którym można się pochwalić na stronie internetowej. Zaangażowanie Forda we wspieranie fundacji walczącej z rakiem piersi – aczkolwiek chwalebne, budzi spekulacje na temat rzeczywistych celów takiego działania i jest przykładem braku spójności we wzorcu działalności firmy.

Pozytywnym przykładem spójności jest program „Ecoimagination”, wdrożony w 2006 r. przez General Electric, pomyślany jako tworząca wartość strategia firmy, mająca na celu wytwarzanie towarów i usług zaawansowanych technologicznie, a jednocześnie ekologicznych (głównie w sensie oszczędności energii). W ten sposób CSR staje się częścią strategii biznesowej przedsiębiorstwa, godzącą interes ekonomiczny ze środowiskowym. Innym przykładem spójności jest firma odzieżowa Levi

Strauss, która niemal od początku swego istnienia promuje wśród swoich pracowników wolontariat pracowniczy. W ocenie firmy podnosi on satysfakcję z pracy, zaangażowanie pracowników oraz zmniejsza rotację. Od kilku lat Levi Strauss prowadzi kampanię mającą na celu włączenie do wolontariatu również klientów firmy; firma nazwała dzień 1 maja „501 Day” – dniem przeznaczonym przez pracowników biur i sklepów Levi Straussa w całym kraju oraz jego klientów na prace wolontariackie na rzecz lokalnej społeczności. Specjalnie założona strona internetowa umożliwia klientom zarejestrowanie się, znalezienie wśród różnych propozycji czegoś dla siebie, a następnie możliwość pracy wspólnie z pracownikami firmy [McElhaney 2009, s. 6]. Przedsiębiorstwo nie tylko demonstruje w ten sposób społeczne zaangażowanie swoich pracowników, ale wciąga do tych działań również potencjalnych klientów, apelując do nich: „Róbcie to razem z nami”. Inicjatywa „501 Day” jest przykładem na osiąganie spójności w komunikacji i działaniach wewnętrznych, skierowanych do własnych pracowników, oraz zewnętrznych, skierowanych do pozostałych interesariuszy. Strategiczny charakter takiego działania CSR wynika z faktu budowania za jego pomocą silnej więzi emocjonalnej z firmą wśród tych klientów, którym bliskie są wartości demonstrowane przez firmę – jest to ważne o tyle, że w świecie coraz bardziej zunifikowanych produktów klienci coraz częściej poszukują relacji, a nie transakcji (tzw. marketing doświadczeń). CSR może zatem być efektywnym sposobem budowania takich relacji między nimi a firmą, relacji, których sam produkt nie jest w stanie stworzyć [McElhaney 2009, s. 7].

9. Podsumowanie

Wypracowanie dobrej reputacji wymaga od przedsiębiorstwa wielu lat konsekwentnych działań oraz przestrzegania kilku ważnych zasad, a mianowicie bycia widocznym dla otoczenia, pozytywnego wyróżniania się na tle innych, autentyczności w podejmowanych działaniach, przejrzystości w prowadzeniu biznesu oraz spójności między słowami a czynami. W przekonaniu autorki atrybuty te mają charakter koniunkcyjny, tj. żaden z nich nie może zostać pominięty w mozolnym procesie budowania pozytywnej opinii o firmie, żadnego z nich nie można też „nadrobić” zwiększonym wysiłkiem w realizację pozostałych.

Wszystkie wymienione wyżej zasady kreowania dobrej reputacji można z powodzeniem realizować poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu. Informowanie na własnych stronach internetowych, materiałach reklamowych czy poprzez media o podejmowanych lub wspieranych inicjatywach społecznych służy zwiększaniu widoczności przedsiębiorstwa wśród jego interesariuszy. Przemysłane działania wynikające z obszaru CSR, pod warunkiem, że mają charakter strategiczny, tj. wynikają z misji i celów kierunkowych przedsiębiorstwa, wiążą się w jakiś sposób z prowadzoną działalnością i służą umacnianiu pozycji konkurencyjnej firmy, mogą pozytywnie wyróżniać ją wśród konkurentów i pozycjonować w unikalny sposób w świadomości klientów. Jeśli działania te będą wynikać z wartości i zasad (kultury

organizacyjnej) cenionych w przedsiębiorstwie, lub wyraźnie do nich nawiązywać, odzwierciedlać jego tożsamość i unikalny charakter, będą również wzmacniać autentyczność przedsiębiorstwa. Z kolei raportowanie o realizowaniu społecznej odpowiedzialności biznesu znakomicie służy zwiększaniu przejrzystości, budując dwustronny dialog z interesariuszami firmy oparty na otwartości i szczerości. Spójność między inicjatywami społecznymi podejmowanymi przez przedsiębiorstwo a jego całościową komunikacją (zarządczą, organizacyjną i marketingową) oraz wartościami, misją i celami strategicznymi może wydatnie przyczynić się do budowania pozytywnego wizerunku, a w dłuższej perspektywie – do tworzenia dobrej reputacji przedsiębiorstwa. Działania te podsumowuje tab. 2.

Tabela 2. Budowanie atrybutów dobrej reputacji poprzez działania z zakresu CSR

Atrybuty dobrej reputacji	Działania z zakresu CSR
Widoczność	Publikowanie informacji o realizowanych inicjatywach na internetowych stronach firmowych, materiałach reklamowych i poprzez media (<i>publicity</i>)
Wyróżnianie się	Unikalne pozycjonowanie firmy jako dobrego obywatela walczącego o określoną sprawę, powiązaną z prowadzoną działalnością biznesową
Autentyczność	Przemyślany wybór takiej inicjatywy społecznej, która będzie odzwierciedleniem wartości i misji firmy i będzie sprzyjać realizowanym celom
Przejrzystość	Publikowanie raportów społecznych zgodnych z międzynarodowymi standardami (np. GRI), poddawanie się audytowi społecznemu
Spójność	Dbanie o zgodność podejmowanych inicjatyw społecznych z tożsamością firmy: jej wartościami, treścią całościowej komunikacji z interesariuszami i systemem identyfikacji wizualnej

Źródło: opracowanie własne.

W podsumowaniu należy jeszcze raz podkreślić, że warunkiem skutecznej realizacji wymienionych atrybutów pozytywnej opinii o firmie jest traktowanie społecznej odpowiedzialności biznesu jako działania o charakterze strategicznym, ściśle powiązanym z cenionymi i przestrzeganymi wartościami, misją i celami oraz charakterem prowadzonej działalności. Bez takiego podejścia CSR staje się zaledwie ćwiczeniem z *public relations* i czymś w rodzaju politycznej poprawności biznesu.

Literatura

- Altkorn J., *Wizerunek firmy*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, 2004.
 Bennis W., Goleman D., O’Toole J., *Przejrzystość w biznesie*, MT Biznes, Warszawa 2008.
 Brammer S., Millington A., *Corporate Reputation and Philanthropy: An Empirical Analysis*, “Journal of Business Ethics” 2005 (61).

- Brammer S., Pavelin S., *Building a good reputation*, "European Management Journal", Vol. 22, No. 6, December 2004.
- Dąbrowski T., *Reputacja przedsiębiorstwa*, Oficyna Wolter Kluwer Business, Kraków 2010.
- Fombrun Ch., Shanley M., *What's in a name? Reputation building and corporate strategy*, "Strategic Management Journal" 1990, Vol. 33, No. 2.
- Fombrun Ch., van Riel C.B.M., *Fame & Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice Hall, New York 2003.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Prentice Hall, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
- McElhaney K., *A strategic approach to corporate social responsibility*, Executive Forum, Spring 2009.
- Raportowanie CSR w Polsce 2010, www.csrinform.com.pl, 27.09.2011.
- Rayner J., *Managing Reputational Risk*, Wiley & Sons, Chichester 2003.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004.
- UN Global Compact Accenture CEO Study 2010, [w:] *Rośnie znaczenie CSR w strategiach firm*, Kompendium CSR, dodatek tematyczny do Dziennika Gazety Prawnej, nr 5/grudzień 2010.
- Van Riel C.B.M., Fombrun Ch., *Essentials of Corporate Communication*, Routledge, London 2007.
- Van Rekom J., *Deriving an operational measure of corporate identity*, "European Journal of Marketing" 1997, 31(5-6).
- Williams R.J., Barrett J.D., *Corporate philanthropy, criminal activity, corporate reputation – is there a link?*, "Journal of Business Ethics" 2000, 26 (4).

SOCIAL INITIATIVES IN BUILDING KEY INGREDIENTS OF STAR-QUALITY CORPORATE REPUTATION

Summary: Corporate reputation management is a fundamental aspect of business performance. There are five key ingredients for building star-quality reputation: visibility, distinctiveness, authenticity, transparency and consistency throughout the company. All those dimensions can be attained in providing CSR activities.

Keywords: corporate reputation, CSR, authenticity, transparency.