

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 |

Katarzyna Klimkiewicz

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

WIZERUNEK PRZEDSIĘBIORSTWA SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNEGO – ANALIZA TREŚCI KOMUNIKATÓW

Streszczenie: Celem artykułu jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób przedsiębiorstwa przedstawiają istotę społecznej odpowiedzialności. Zaprezentowano wyniki analizy komunikowanego przez przedsiębiorstwa wizerunku firmy społecznie odpowiedzialnej, ze szczególnym uwzględnieniem tego, jakie wartości i działania są wskazywane, oraz czy są one integrowane w ramach kluczowej działalności gospodarczej. Na bazie uzyskanych wyników zostały wyodrębnione oraz scharakteryzowane różne sposoby kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne, wizerunek, komunikacja, analiza treści.

1. Wstęp

Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (*Corporate Social Responsibility*, CSR) stanowi koncepcję, która może być opisywana i tłumaczona na wiele różnych sposobów. Mnogość definicji, ich zbyt wąski lub zbyt szeroki zakres utrudniają prowadzenie rzetelnej dyskusji, która wymaga przyjęcia przynajmniej ogólnych ram pojęciowych i znaczeniowych, pozwalających na przybliżenie istoty społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Umowna konkretyzacja istoty CSR możliwa jest w dyskusjach teoretycznych, jednak praktyka gospodarcza pokazuje, że podmioty, które najczęściej zajmują się komunikacją w obszarze CSR – przedsiębiorstwa – rzadko definiują, a jeszcze rzadziej ujawniają ukryte założenia, które stanowią podstawę ich sposobu rozumienia tego, czym jest CSR. Siła przekazu komunikowanego przez przedsiębiorstwa wydaje się większa od – wprawdzie licznych, jednak nie zawsze zgodnych – głosów pochodzących ze środowisk naukowych. W konsekwencji sposób przedstawiania przez przedsiębiorstwa, czym jest i jak jest praktykowana społeczna odpowiedzialność może mieć istotny wpływ na społeczne pojmowanie tego zagadnienia. Analiza tego, co przedsiębiorstwa komunikują na temat społecznej odpowiedzialności, niekoniecznie prowadzi do odpowiedzi na pytanie o to, w jaki

sposób w przedsiębiorstwach rozumie się „bycie społecznie odpowiedzialnym”. Odpowiedź na tak postawione pytanie wymagałaby dogłębnych badań jakościowych w organizacji, gdyż wiąże się ona z założeniami dotyczącymi charakteru organizacji, jej relacji z otoczeniem oraz wartościami zakorzenionymi na poziomie podstawowym kultury organizacyjnej. Analiza komunikacji oraz tego, w jaki sposób przedsiębiorstwa włączają elementy społecznej odpowiedzialności w kształtowanie swojego wizerunku, może jednak ukazać sposób traktowania samej koncepcji, udzielić odpowiedzi na pytania o to, jakiego typu działania przedstawiane są jako społecznie odpowiedzialne oraz w jaki sposób są one integrowane w ramach działalności gospodarczej. W poszukiwaniu odpowiedzi na postawione pytania w niniejszym artykule przeprowadzona została analiza komunikatów odnoszących się do charakteru i sposobu przejmowania przez przedsiębiorstwa społecznej odpowiedzialności.

2. Metoda badawcza

W celu udzielenia odpowiedzi na postawione pytania podjęto próbę identyfikacji tego, „co mówią” oraz „w jaki sposób mówią”¹ o społecznej odpowiedzialności same przedsiębiorstwa. Posłużono się techniką badawczą służącą do analizy przekazów, jaką jest analizą treści². W przeciwieństwie do generalizującej i fragmentarycznej analizy zawartości (*content analysis*), analizę treści cechuje podejście holistyczne, większa selektywność, ilustracyjność oraz koncentracja na odczytywaniu ukrytych znaczeń³. Wykorzystano również analizy o charakterze jakościowym, które pozwalają na poszukiwanie prawidłowości, zależności i tendencji, oraz wyciągnięcie wniosków dotyczących charakteru przekazu⁴. Przyjęte podejście ma na celu analizę związków między komunikowaniem i interakcją, co pozwala na odkrywanie rzeczywistości, która stoi poza aktem komunikowania, i rekonstruowanie obrazu, który powstaje w wyniku interakcji⁵.

W celu uzyskania informacji na temat tego, w jaki sposób przedsiębiorstwa komunikują podejmowaną przez siebie działalność w obszarze społecznej odpowiedzialności poddano analizie komunikaty przedsiębiorstw zamieszczone w dwóch celowo wybranych cyklach publikacji poświęconych tej tematyce. Badanie prowa-

¹ B. Berelson, *Content Analysis in Communication Research*, The Free Press, Glencoe 1952, s. 149.

² Analiza treści rozumiana jest jako rodzaj analizy zawartości (*content analysis*), por. M. Szpunar, *Analiza zawartości a analiza treści jako metody badawcze*, http://www.magdalenaszpunar.com/_dydaktyka/Analiza%20treści_metody_badań_1.pdf (dostęp: 3.09.2012).

³ M. Szpunar, wyd. cyt.

⁴ M. Lisowska-Magdziarz, *Analiza zawartości mediów: przewodnik dla studentów: wersja 1.1*, Wyd. NiF, Kraków 2004, s. 14.

⁵ P. Górski, *Socjolog wobec zagadnień komunikowania. Od analizy zawartości do analizy dyskursu*, [w:] *Analiza dyskursu w socjologii dla socjologii*, red. A. Horolets, Wyd. A. Marszałek, PTS, Toruń 2008, s. 102.

dzone było za pomocą autorskiego klucza kategoryzacyjnego, w którym uwzględniono zarówno ilościowe, jak i jakościowe aspekty analizy. Przeanalizowano całość dostępnego materiału⁶ w publikacjach: *Odpowiedzialny Biznes* (publikacja wydawana przez „Harvard Business Review Polska”) oraz *Ranking Odpowiedzialnych Firm*⁷. Ilościowy rozkład tekstów analizowanych w poszczególnych cyklach publikacji przedstawia tab. 1.

Tabela 1. Liczba tekstów poddanych analizie w wybranych czasopismach z okresu 2007-2011

| Cykl publikacji | | | | Ogółem | |
|---|-----------------|---------------------------------|-----------------|--------|-----|
| Ranking Odpowiedzialnych Firm (Ranking) | | HBR Odpowiedzialny Biznes (HBR) | | | |
| N | Procent całości | N | Procent całości | N | % |
| 53 | 60 | 36 | 40 | 89 | 100 |

N – liczba tekstów przeanalizowanych w danym czasopiśmie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przedsiębiorstwa, których komunikaty były analizowane, reprezentowały wiele różnych branż, przy czym najwięcej branżę finansową oraz produkcyjną⁸. Analizując komunikaty, zwracano uwagę na to, czy w tekście przywoływana jest opinia przedstawiciela danego przedsiębiorstwa ewentualnie czy tekst był przygotowywany przez pracownika przedsiębiorstwa. Najczęściej w tekstach znajdują się odniesienia do opinii przedstawicieli działów związanych z komunikacją i PR (37%) oraz działów zajmujących się bezpośrednio obszarem CSR (32%). Analiza zmian na przestrzeni lat pokazuje, że w 2007 r. w komunikatach najczęściej odwoływano się do opinii przedstawicieli działów komunikacji i PR (45,5%), a opinie przedstawicieli działów związanych z CSR przytaczane były rzadziej (18,2%), natomiast w roku 2011 zaobserwowano tendencję odwrotną (komunikacja i PR – 18,2%, CSR – 45,5%). W ostatnim analizowanym roku – 2011 – znaczący odsetek stanowią również wypowiedzi członków zarządu (16%), co wskazywać może na wysoki priorytet przypisywany zagadnieniom poświęconym społecznej odpowiedzialności. Tendencje te mogą obrazować zmianę sposobu myślenia o społecznej odpowiedzialności – od narzędzia służącego kreacji wizerunku do obszaru działań przedsiębiorstwa, który jest zintegrowany w ramach systemów przedsiębiorstwa i realizowanej strategii.

⁶ Całość materiału dostępnego w momencie badania.

⁷ *Ranking Odpowiedzialnych Firm* w latach 2007-2008 publikowany był pod nazwą *Good Company Ranking* na łamach „Manager Magazin” (nr 5/2007; 5/2008), natomiast od 2009 r. wydawany jest jako dodatek do „Dziennika Gazety Prawnej” (nr 28.05.2009; 28.04.2010; 14.04.2011).

⁸ Zaliczono tu przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją przemysłową, włącznie z przemysłem zbrojeniowym.

3. Przedstawianie CSR: między deklaracją celów a sposobem ich realizacji

Za badaczami K. Basu i G. Palazzo (2008) przyjęto, że społeczna odpowiedzialność w przedsiębiorstwie nie tylko odnosi się do wytycznych ogólnie sformułowanych przez kierownictwo, ale przede wszystkim odzwierciedla sposób pojmowania odpowiedzialności przez uczestników organizacji (menedżerów). W tym rozumieniu obejmuje ona podejmowane działania, wynikające ze sposobu, w jaki ludzie w organizacji rozumieją społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw, stawiane cele oraz sposoby ich realizacji⁹. Celem przeprowadzenia klasyfikacji tekstów wykorzystano rozróżnienie wprowadzone przez D. Mattena i J. Moona (2005), którzy wskazują, że społeczna odpowiedzialność może być rozumiana zarówno w kategoriach części systemu, jak i jako element strategii przedsiębiorstwa¹⁰. Wyróżniono teksty, w których nacisk pada na kwestie integracji CSR w ramach strategii i realizowanych przez przedsiębiorstwa celów, oraz teksty, których autorzy koncentrują się na przedstawianiu mechanizmów i systemów, za pomocą których są realizowane działania w ramach społecznej odpowiedzialności. Wprowadzenie takiego rozróżnienia pozwala zwrócić uwagę na „słowa kluczowe”, wykorzystywane przy formułowaniu komunikatów, które w istotny sposób determinują charakter i wydźwięk przekazu. Bazując na zaproponowanym rozróżnieniu, wyodrębniono cztery grupy tekstów, w których społeczna odpowiedzialność przedstawiana jest jako podejście: „ukierunkowane na zewnątrz”, „ukierunkowane do wewnątrz”, „zintegrowane” oraz „reaktywne”. Do pierwszej grupy można zaliczyć teksty, w których zwraca się uwagę na to, że CSR jest częścią strategii przedsiębiorstwa. Uwzględniano tu zarówno przypadki, w których CSR wpisany był w całościową strategię biznesową, jak i sytuacje, kiedy CSR stanowił strategię funkcjonalną, spójną ze strategią biznesową. Cechą charakterystyczną tego stanowiska jest ukierunkowanie działań z obszaru CSR na podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz realizację jego strategii. Drugie stanowisko – rozumienie CSR jako wartości zakorzenionych w systemie – oznacza, że przedstawiane w tekstach działania z zakresu CSR koncentrują się na aspektach wewnętrznych, związanych z jakością procesów i procedur obowiązujących w firmie, które mogą dotyczyć zarówno procesów produkcyjnych, jak i szeroko pojmowanego systemu zarządzania. Przykładowe wyznaczniki to: wdrażanie innowacyjnych technologii mających na celu ochronę środowiska, kształtowanie systemów przedsiębiorstwa w obszarze produkcyjnym, logistycznym, personalnym itd. Trzecia grupa tekstów przedstawia „podejście zintegrowane”, ponieważ można w nich znaleźć zarówno odwołania do aspektów strategicznych, jak i do rozwiązań systemowych.

⁹ K. Basu, G. Palazzo, *Corporate Social Responsibility: a process model of sensemaking*, „Academy of Management Review”, Vol. 33, No. 1/2008, s. 124.

¹⁰ D. Matten, J. Moon, *A Conceptual Framework for Understanding CSR*, [w:] A. Habisch, J. Jonker, M. Wagner, R. Schmidpeter (eds.), *Corporate Social Responsibility Across Europe*, Springer, Berlin 2005, s. 335-356.

Z kolei w ostatniej grupie tekstów, określanej jako „podejście reaktywne”, CSR nie jest związane ani ze strategią, ani z systemem, natomiast podkreśla się w nich, że podejmowane działania są wynikiem formułowanych oczekiwań i nacisków zewnętrznych. Przykłady wyróżnionych sposobów przedstawiania CSR pokazuje tab. 2.

Tabela 2. Przykłady różnych sposobów przedstawiania CSR

| | Przykłady |
|---------------------------------|---|
| „CSR ukierunkowany do wewnątrz” | <ul style="list-style-type: none"> • „Spoleczna odpowiedzialność firmy przejawia się w filozofii zarządzania organizacją, znajduje wyraz w sposobie prowadzenia biznesu. Liczy się nie tylko uczciwość wobec klientów i kontrahentów, ale również relacje wewnątrz przedsiębiorstwa – odpowiedzialność pracodawcy za ludzi, którzy pracują dla niej na co dzień” (Legg Mason). • „Dla PKN Orlen CSR to przemyślane podejście do codziennego zarządzania firmą w którym biznes bierze na siebie odpowiedzialność nie tylko za wyniki finansowe, ale także za wpływ, jaki wywiera na swoje otoczenie społeczne i przyrodnicze” (PKN Orlen). • „W Polskiej Grupie Energetycznej kluczową zasadą CSR jest integracja aspektów środowiskowych i ekonomicznych. Stosowanie jej oznacza m.in. rozwój odnawialnych źródeł energii; produkcję energii elektrycznej w skojarzeniu z produkcją ciepła (tzw. kogeneracja), lepsze wykorzystanie energii pierwotnej paliwa, wyższą sprawność procesu spalania, budowa instalacji odsiarczania spalin czy współspalania biomasy” (PGE). |
| „CSR ukierunkowany na zewnątrz” | <ul style="list-style-type: none"> • „Strategiczne podejście do CSR pozwala firmie osiągać lepsze wyniki finansowe i jednocześnie wspierać społeczności, w których działa” (Fortis). • „Zaangażowanie społeczne biznesu jest częścią strategicznej odpowiedzialności firmy i tylko wtedy może być skuteczne, gdy firma wykorzystuje swoje unikalne kompetencje i zasoby” (Danone). • „Projekt został uznany przez władze firmy za strategiczny nie tylko ze względu na jego nowatorski i unikatowy na światową skalę charakter, lecz przede wszystkim w uznaniu jego wysokiej społecznej użyteczności. (...)”; „Odpowiedzialność społeczna biznesu jest źródłem szans na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Dzięki takiemu podejściu łatwiej nam budować wartość dla naszej firmy, jej udziałowców oraz innych interesariuszy” (Polkomtel). • „Polpharma prowadzi programy społeczne dla studentów uczelni medycznych. Pozwalają one dostarczyć uczestnikom dodatkowej wiedzy, a także zbudować partnerską relację z firmą. (...) Realizując projekty społeczne, dokładnie monitorujemy ich rezultaty. Dzięki temu wiemy, w jakim stopniu budują wartość dla naszych interesariuszy, a w jakim przyczyniają się do poprawy wizerunku i reputacji Polpharmy” (Polpharma). |
| „Zintegrowane podejście do CSR” | <ul style="list-style-type: none"> • „Część programów badawczo-rozwojowych w ABB jest ukierunkowana na opracowywanie nowoczesnych technologii, a w szczególności takich, które przyczyniają się do redukcji emisji dwutlenku węgla. (...) Kreowanie oszczędności zużycia energii w trosce o ochronę środowiska to jeden z czterech celów strategicznych ABB (...)” (ABB). • „Grupa EDF zdefiniowała swoje wartości etyczne, (...): • poszanowanie jednostki • odpowiedzialność za środowisko • efektywność • zaangażowanie na rzecz solidarności społecznej • uczciwość. (...) zaakceptowanie i wcielanie w codzienną działalność przemysłową firm idei zrównoważonego rozwoju ma na celu taki rozwój ich biznesu, który nie umniejsza szans przyszłych pokoleń na dalszy rozwój cywilizacyjny. Z tego względu idea zrównoważonego rozwoju została przyjęta przez EDF jako oś strategii Grupy na świecie” (EDF). |

Tabela 2, cd.

| Przykłady | |
|---------------------------------|--|
| „Zintegrowane podejście do CSR” | <ul style="list-style-type: none"> „Odpowiedzialność społeczna i zrównoważony rozwój są dla całego koncernu METRO Group koncepcjami o znaczeniu strategicznym – mają realny wpływ na codzienne jego działanie na rynku. Są też źródłem inspiracji do tworzenia zintegrowanych systemów zarządzania o jasno zdefiniowanych zakresach odpowiedzialności” (Metro). |
| „Reaktywne podejście do CSR” | <ul style="list-style-type: none"> „Okoliczności tragedii powtarzających się (...) kilkaset razy w roku zmusiły spółkę (...), do zainicjowania w 2005 roku kampanii społecznej przypominającej o zasadach bezpieczeństwa na przejazdach. „W naszej ocenie projekt trafił w odpowiedni czas, a także na podatny grunt. W Polsce coraz więcej mówi się o ochronie środowiska”. „Dążąc do poprawy świadomości w zakresie zdrowego odżywiania, WHO wystąpiła do producentów żywności z apelem, by pomogli społeczeństwu w ograniczeniu spożycia czterech wspomnianych składników, które mają największy wpływ na stan zdrowia”. „Dzięki podejmowaniu działań z zakresu CSR nie jesteśmy piętnowani ani izolowani od dyskusji o społecznej odpowiedzialności biznesu”. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizowanych tekstów.

W analizowanych komunikatach najczęściej przedstawień odwołuje się do rozumienia CSR jako działań ukierunkowanych na zewnątrz (31,5% wskazań), z kolei przedstawianie CSR w kategoriach działań podejmowanych w ramach systemów zarządzania widoczne jest w 24,7% tekstów. Podejście zintegrowane pojawiało się w co czwartym tekście (24,7%), natomiast najniższy odsetek (19,1%) stanowią teksty, w których CSR przedstawiane jest jako działania podejmowane wyłącznie w odpowiedzi na oczekiwania otoczenia.

Dominacja stanowiska wskazującego na powiązanie CSR ze strategią może stanowić odpowiedź na oczekiwania związane z integrowaniem zagadnień CSR w ramach prowadzonej polityki przedsiębiorstwa, ale także wskazywać na dążenie do powiązania celów ekonomicznych i społecznych (realizacja tzw. filantropii strategicznej)¹¹. Z drugiej jednak strony, jak zauważają Matten i Moon¹², postrzeganie CSR przez pryzmat strategii jest charakterystyczne dla koncepcji anglosaskich, podczas gdy traktowanie CSR jako elementu systemu cechuje koncepcje Starego Kontynentu. Autorzy zwracają uwagę na to, że anglosaskie rozumienie CSR – jako części strategii, polityki przedsiębiorstwa – staje się coraz bardziej powszechne również w środowiskach europejskich. Związane jest to w dużym stopniu z procesami komunikacji: w przypadku, gdy CSR zakorzeniony jest w systemach organizacyjnych, można go rozpatrywać przede wszystkim w ramach procesów i praktyki zarządzania

¹¹ M.E. Porter, M.R. Kramer, *Strategy and society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, „Harvard Business Review” 12/2006.

¹² D. Matten, J. Moon, wyd. cyt., s. 336-338.

przedsiębiorstwem. Z kolei CSR rozumiany jako część strategii nabiera konkretnej formy, staje się wyraźnym bytem, o którym można mówić jako o odrębnym procesie lub odrębnej działalności przedsiębiorstwa. Wydaje się, że jeśli w pierwszym przypadku odbiór nadawanych komunikatów może być utrudniony, gdyż wymaga wiedzy z zakresu struktur i procesów zarządzania, w drugim przypadku wyodrębnienie CSR jako osobnego bytu, funkcji czy działalności ułatwia konfrontację odbiorcy z przedmiotem komunikacji. Zabieg taki umożliwi również przeniesienie komunikacji z poziomu rozważania konkretnych rozwiązań i programów na poziom bardziej ogólnych celów, zamierzeń oraz przewidywanych korzyści społecznych. Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że w analizowanych tekstach najczęściej spotyka się stanowisko przedstawiające CSR jako element strategii, jednak w ostatnich latach nasiliła się tendencja do zwracania uwagi zarówno na kwestie powiązania CSR ze strategią, jak i realizację tej koncepcji w ramach systemów zarządzania.

4. Sposoby komunikowania wizerunku przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego

Dalsze badania koncentrowały się na analizie dotyczącej najczęściej wskazywanych typów działań w wyróżnionych powyżej podejściach do przedstawiania CSR. Przeprowadzona analiza pokazała, że podejście do CSR „ukierunkowane do wewnątrz” charakteryzuje się podejmowaniem działań w obszarze ekonomicznym. Najczęściej powiązane jest ono z kształtowaniem systemu zarządzania zorientowanego na ograniczenie negatywnego wpływu na środowisko naturalne, proponowaniem proekologicznych produktów, wprowadzaniem innowacyjnych technologii proekologicznych czy etycznym kształtowaniem systemu zarządzania ludźmi. Przedsiębiorstwa, które prezentowały swoje podejście do CSR w kategoriach systemowych, opisywały przede wszystkim działania podejmowane w obszarach systemów zarządzania, częściej w porównaniu z pozostałymi podejmowały tematykę raportowania społecznego oraz prowadzenia dialogu społecznego. Przedsiębiorstwa te jednak zdecydowanie rzadziej niż pozostałe wskazywały na podejmowanie działań w ramach akcji społecznych, współpracy z NGO, udzielanie wsparcia finansowego, prowadzenie szkoleń i programów wolontariatu. Żadne z nich nie deklarowało prowadzenia działań poprzez własną fundację, za pomocą marketingu społecznie zaangażowanego (*Cause-related Marketing*, CRM) czy narzędzi internetowych. Przedsiębiorstwa te zazwyczaj koncentrowały się na grupie docelowej, jaką są pracownicy, oraz opisywały działania podejmowane na rzecz środowiska naturalnego. Rzadziej natomiast opisywały działania na rzecz społeczeństwa, społeczności lokalnych, klientów czy dostawców. Ten ostatni wynik może dziwić, gdyż większość opisywanych rozwiązań w ramach systemów zarządzania pośrednio odnosi się również do kwestii zarządzania łańcuchem dostaw. Niski wskaźnik dla działań podejmowanych w ramach współpracy z dostawcami może się wiązać z traktowaniem tych relacji jako części

biznesu, a nie z działaniami w ramach CSR. Z drugiej strony, oznaczać to może również postrzeganie CSR przez pryzmat działań podejmowanych wyłącznie wewnątrz przedsiębiorstwa, z pominięciem kształtowania relacji z partnerami zewnętrznymi.

W kolejnej grupie tekstów, które przedstawiają CSR jako strategię lub element strategii („CSR ukierunkowane na zewnątrz”), najczęstszymi beneficjentami podejmowanych działań są społeczeństwo, społeczności lokalne oraz klienci. Rzadziej natomiast znaleźć można odniesienia do działań na rzecz środowiska naturalnego, pracowników czy dostawców. Najczęściej wskazuje się na działania związane z organizacją akcji społecznych oraz współpracę z NGO. Częściej niż w pozostałych tekstach wskazywano również na realizowanie polityki CSR za pośrednictwem własnych fundacji oraz przekazywanie wsparcia finansowego, a także organizację szkoleń i prowadzenie programów wolontariatu pracowniczego. Przedsiębiorstwa te natomiast rzadziej wskazywały na rozwiązania proponowane w ramach systemów. Podejście to oznacza zatem koncentrację na zewnętrznych interesariuszach, jak społeczeństwo oraz klienci, przy czym sposób kształtowania relacji z tymi grupami jest ściśle powiązany z realizacją celów biznesowych. W tym podejściu brakuje jednak wskazania na zakorzenienie CSR w wartościach kultury organizacyjnej oraz systemach zarządzania. Podejście to nasuwa na myśl przedstawianie CSR jedynie w kontekście podstawowej odpowiedzialności ekonomicznej uzupełnionej o dobrowolną odpowiedzialność filantropijną (zgodnie z modelem Carrolla¹³). Mimo widocznej próby godzenia celów ekonomicznych ze społecznymi ujęcie pomijające wewnętrznych interesariuszy, kwestie dotyczące sposobu prowadzenia biznesu oraz kształtowania systemów zarządzania może prowadzić do formułowania zarzutów o instrumentalne wykorzystywanie elementów koncepcji CSR dla uzyskania korzyści wizerunkowych.

Połączenie wyżej opisanych podejść prowadzi do ‘zintegrowanego rozumienia CSR’ zarówno jako ujęcia, które stanowi odzwierciedlenie wartości zakorzenionych w kulturze organizacyjnej i systemach zarządzania, jak i ujęcia, które powiązane jest ze strategią przedsiębiorstwa i wspomaga realizację celów ekonomicznych. W komunikatach reprezentujących to podejście najczęściej wskazywano na działania podejmowane względem społeczeństwa, jednak często odwoływano się również do pozostałych grup interesariuszy. Działania, które najczęściej były wskazywane w tej grupie tekstów, to kształtowanie systemów oraz podejmowanie akcji społecznych. Z jednej strony są to zatem kwestie związane z kształtowaniem wewnętrznych procedur i rozwiązań oraz doskonaleniem systemu zarządzania, natomiast z drugiej strony opisywane działania odnoszą się do otoczenia społecznego. W wielu tekstach zakwalifikowanych do tej grupy podkreśla się ściśle powiązanie działań społecznie odpowiedzialnych z prowadzeniem biznesu, jak oferowanie innowacji produktowych opartych na zasadach odpowiedzialnego biznesu czy też programy marketingu

¹³ A.B. Carroll, *A three dimensional model of corporate social performance*, “Academy of Management Review” 4/1979, s. 497-505.

społecznie zaangażowanego (CRM). Można zauważyć, że podejście zintegrowane cechuje duże podobieństwo do stanowiska „CSR ukierunkowanego do wewnątrz”: niski odsetek przedsiębiorstw prowadzących działania CSR za pośrednictwem własnej fundacji, niewysoki – na tle pozostałych grup – odsetek tekstów zawierających odniesienie do oferowanego wsparcia finansowego czy wysoki odsetek komunikatów odwołujących się do kwestii raportowania. Ujęcie „zintegrowane” cechuje zatem zbalansowane podejście do zarządzania społeczną odpowiedzialnością, przy czym podejmowane działania są spójne z celami gospodarczymi i strategią biznesową. Wyniki analizy zawierające odsetki wskazań różnych rodzajów działań z obszaru CSR w poszczególnych grupach tekstów przedstawiono w tab. 3.

Tabela 3. Częstości działań podejmowanych w ramach CSR w wyróżnionych typach tekstów

| | | Sposób przedstawiania CSR | | | | | | | | | |
|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|------|-------------------------------|------|------------------------|------|---------------------|------|--------|------|
| | | CSR ukierunkowany do wewnątrz | | CSR ukierunkowany na zewnątrz | | Podejście zintegrowane | | Podejście reaktywne | | Ogółem | |
| | | N | % * | N | %* | N | % * | N | %* | N | %* |
| Rodzaje działań w obszarze CSR | CRM | 0 | ,0 | 2 | 7,1 | 5 | 22,7 | 0 | ,0 | 7 | 7,9 |
| | Narzędzia internetowe | 0 | ,0 | 3 | 10,7 | 0 | ,0 | 5 | 29,4 | 8 | 9,0 |
| | Dialog społeczny | 4 | 18,2 | 3 | 10,7 | 2 | 9,1 | 0 | ,0 | 9 | 10,1 |
| | Akcje społeczne | 9 | 40,9 | 21 | 75,0 | 17 | 77,3 | 12 | 70,6 | 59 | 66,3 |
| | Fundacje | 0 | ,0 | 11 | 39,3 | 1 | 4,5 | 3 | 17,6 | 15 | 16,9 |
| | Innowacje produktowe | 5 | 22,7 | 6 | 21,4 | 8 | 36,4 | 2 | 11,8 | 21 | 23,6 |
| | Raportowanie | 12 | 54,5 | 9 | 32,1 | 10 | 45,5 | 3 | 17,6 | 34 | 38,2 |
| | Systemy | 20 | 90,9 | 8 | 28,6 | 20 | 90,9 | 5 | 29,4 | 53 | 59,6 |
| | Szkolenia | 3 | 13,6 | 12 | 42,9 | 7 | 31,8 | 6 | 35,3 | 28 | 31,5 |
| | Wolontariat | 3 | 13,6 | 13 | 46,4 | 6 | 27,3 | 2 | 11,8 | 24 | 27,0 |
| | Wsparcie finansowe | 4 | 18,2 | 14 | 50,0 | 6 | 27,3 | 6 | 35,3 | 30 | 33,7 |
| | Współpraca z NGO | 5 | 22,7 | 21 | 75,0 | 9 | 40,9 | 8 | 47,1 | 43 | 48,3 |
| | Inne | 3 | 13,6 | 1 | 3,6 | 1 | 4,5 | 2 | 11,8 | 7 | 7,9 |
| Ogółem** | 22 | 100,0 | 28 | 100,0 | 22 | 100,0 | 17 | 100,0 | 89 | 100,0 | |

* Podane wartości procentowe odnoszą się do udziału poszczególnych rodzajów działań w całości wskazań w kolumnie. ** Podane w kolumnach odsetki nie sumują się do 100%, ponieważ w każdym tekście istniała możliwość wskazania więcej niż jeden rodzaj działania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W ostatniej grupie tekstów, przedstawiającej „reaktywne podejście do CSR”, przedsiębiorstwa, opisując działania podejmowane w ramach społecznej odpowiedzialności, nie powołują się ani na ich zakorzenienie w systemach, ani na charakter strategiczny. W tekstach zaliczonych do tej grupy przy przedstawianiu istoty społecznej odpowiedzialności najczęściej odnoszono się do aspektów, które były oderwane od kluczowej działalności przedsiębiorstwa lub nie były zgodne z deklarowanymi wartościami. Społeczna odpowiedzialność rozumiana była przede wszystkim jako działania podejmowane na rzecz społeczeństwa, natomiast rzadziej wskazywano na pozostałe grupy interesariuszy. W tekstach tych koncentrowano się przede wszystkim na działaniach w obszarze filantropijnym. Pod względem charakteru podejmowanych działań podejście to jest najbardziej zbliżone do podejścia „ukierunkowanego na zewnątrz”: wysokie odsetki wskazań dla podejmowania akcji społecznych, współpracy z NGO, przekazywania wsparcia finansowego oraz prowadzenia szkoleń przy równocześnie niewielu wskazaniach dla kształtowania systemów oraz raportowania. Należy jednak zwrócić uwagę, że w odróżnieniu od podejścia „ukierunkowanego na zewnątrz” w „podejściu reaktywnym” opisywane działania nie wspierały realizacji strategii przedsiębiorstwa. W tej grupie często komunikowano działania podejmowane za pośrednictwem narzędzi internetowych, co wskazuje na aktywne kształtowanie komunikacji z interesariuszami zewnętrznymi za pomocą nowoczesnych technologii. Działania opisywane w tej grupie tekstów często mają jednak charakter doraźny i nie są bezpośrednio powiązane z realizacją celów biznesowych, nie są też zakorzenione w systemach zarządzania.

5. Podsumowanie

Przeprowadzona analiza pozwala na wyróżnienie czterech podejść do sposobu przedstawiania społecznej odpowiedzialności przez przedsiębiorstwa: „ukierunkowane na zewnątrz”, „ukierunkowane do wewnątrz”, „zintegrowane” i „reaktywne”. Zależności występujące między wyróżnionymi typami można przedstawić w formie czteropolowej macierzy, której poziomy wymiar odnosi się do stopnia, w jakim komunikowane przez przedsiębiorstwa działania społecznie odpowiedzialne integrują realizację celów ekonomicznych zawartych w strategii przedsiębiorstwa, oraz oczekiwania zewnętrznego otoczenia społecznego (społeczeństwo, społeczności lokalne, klienci). Z kolei pionowy wymiar macierzy związany jest ze stopniem, w jakim przedstawiane działania z zakresu CSR integrują cele ekonomiczne i społeczne w wewnętrznej perspektywie przedsiębiorstwa. Przejawia się to zarówno w odpowiadaniu na oczekiwania wewnętrznego otoczenia, jak i w doskonaleniu systemów i struktur zarządzania. Przedstawienie opisanych w artykule zależności pokazuje tab. 4.

Przedstawione ujęcia różnią się nie tylko pod względem charakteru podejmowanych działań, ale również stopnia dojrzałości przedstawiania istoty CSR. Podejście „reaktywne” do społecznej odpowiedzialności nie przyczynia się w istotnym stopniu

Tabela 4. Sposoby przedstawiania CSR w zależności od ukierunkowania integracji celów ekonomicznych i społecznych względem zewnętrznego lub wewnętrznego otoczenia

| | | Integracja celów strategicznych z celami zewnętrznego otoczenia społecznego | |
|--|---------|---|--|
| | | niskie | wysokie |
| Integracja celów ekonomicznych w wewnętrznej perspektywie przedsiębiorstwa | niskie | <p>„Reaktywny CSR”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grupa docelowa: społeczeństwo • Głównie działania w obszarze filantropijnym: organizowanie akcji społecznych, współpraca z NGO, przekazywanie wsparcia finansowego, działania prowadzone za pomocą narzędzi internetowych • Rzadko wskazuje się na kwestie raportowania czy kształtowania systemów | <p>„CSR ukierunkowany na zewnątrz”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grupa docelowa: społeczeństwo, społeczności lokalne, klienci • Najczęściej wskazywane działania: organizacja akcji społecznych, współpraca z NGO, prowadzenie polityki CSR za pomocą własnej fundacji, przekazywanie wsparcia finansowego, programy wolontariatu pracowniczego |
| | wysokie | <p>„CSR ukierunkowany do wewnątrz”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grupa docelowa: pracownicy, działania na rzecz ochrony środowiska naturalnego • Podejmowanie działań w obszarze ekonomicznym, kształtowanie systemu zarządzania, raportowanie, prowadzenie dialogu społecznego • Rzadko wskazuje się na podejmowanie akcji społecznych, współpracę z NGO | <p>„Zintegrowany CSR”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grupa docelowa: społeczeństwo, często wskazuje się również pozostałe grupy • Najczęściej wskazywane działania odnosiły się do kształtowania systemów oraz organizowania akcji społecznych (CRM, innowacyjne produkty itd.) • Wysoki odsetek wskazań dla raportowania społecznego, niski dla wsparcia finansowego |

Źródło: opracowanie własne.

do realizacji celów przedsiębiorstwa, ponieważ oznacza podejmowanie działań doraźnych, nie związanych ze strategią, ani nie zakorzenionych w ramach systemów przedsiębiorstwa. „CSR ukierunkowane na zewnątrz” z kolei oznacza przedstawianie społecznej odpowiedzialności jako działań spójnych ze strategią lub będących jej częścią. Nie wskazuje się tu jednak na sposób realizacji idei wewnątrz przedsiębiorstwa, przez co taki sposób komunikacji może się wydawać powierzchowny lub jedynie deklaracyjny. Trzecie ujęcie – „CSR ukierunkowane do wewnątrz” oznacza wykorzystanie kluczowych zasobów przedsiębiorstwa do realizacji działań społecznie odpowiedzialnych, przedstawianie ich w kontekście sposobu prowadzenia biznesu, przez co mogą się wydawać bardziej wiarygodne niż grupy poprzednie. Taki sposób komunikowania może jednak wydawać się trudny w odbiorze, ponieważ wymaga od odbiorcy wiedzy na temat sposobu kształtowania systemów zarządzania. Dodatkowo nie przywiązuje się tu szczególnej wagi do podkreślania znaczenia, jakie prowadzone działania mają dla otoczenia zewnętrznego. Prowadzić to może do braku zrozumienia, a tym samym obniżenia efektywności prowadzonej komunikacji. Najbardziej dojrzałe podejście do komunikowania działań z obszaru spo-

łącznej odpowiedzialności przedstawia „podejście zintegrowane”. Komunikowane działania są spójne z wartościami zakorzenionymi w kulturze organizacyjnej, a także są ukierunkowane na wykorzystanie zasobów kluczowych dla integracji strategicznych celów przedsiębiorstwa zgodnie z oczekiwaniami otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego.

Klasyfikacja zaproponowana w niniejszym artykule określa różne sposoby przedstawiania społecznej odpowiedzialności przez przedsiębiorstwa. Wyróżnione ujęcia pokazują, że przedsiębiorstwa na różne sposoby mogą się przyczyniać do realizacji założeń społecznej odpowiedzialności – zarówno poprzez koncentrację na otoczeniu zewnętrznym, jak i poprzez koncentrację na perspektywie wewnętrznej. Najpełniejsza wydaje się jednak komunikacja zbalansowana, w której przedstawione są zarówno założenia i cele strategiczne podejmowanych działań, jak i sposoby ich realizacji w codziennej praktyce przedsiębiorstwa.

Literatura

- Basu K., G. Palazzo, *Corporate Social Responsibility: a process model of sensemaking*, “Academy of Management Review”, Vol. 33, 1/2008.
- Berelson B., *Content Analysis in Communication Research*, The Free Press, Glencoe 1952.
- Carroll A.B., *A three dimensional model of corporate social performance*, “Academy of Management Review” 4/1979.
- Good Company Ranking*, „Manager Magazin” nr 5/2007; 5/2008.
- Górski P., *Socjolog wobec zagadnień komunikowania. Od analizy zawartości do analizy dyskursu* [w:] *Analiza dyskursu w socjologii dla socjologii*, red. A. Horolets, Wyd. A. Marszałek, PTS, Toruń 2008.
- Habisch A.J. Jonker M., Wagner R., Schmidpeter R., (eds.) *Corporate Social Responsibility Across Europe*, Springer, Berlin 2005.
- Horolets A. (red.) *Analiza dyskursu w socjologii dla socjologii*, Wyd. A. Marszałek, PTS, Toruń 2008.
- Lisowska-Magdziarz M., *Analiza zawartości mediów: przewodnik dla studentów: wersja 1.1*, Wyd. NiF, Kraków 2004.
- Matten D., Moon J., *A Conceptual Framework for Understanding CSR*, [w:] A. Habisch, J. Jonker, M. Wagner, R. Schmidpeter (eds.), *Corporate Social Responsibility Across Europe*, Springer, Berlin 2005.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Strategy and society. The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, „Harvard Business Review” 12/2006.
- Ranking Odpowiedzialnych Firm*, „Dziennik Gazety Prawnej”, nr 28.05.2009; 28.04.2010; 14.04.2011.
- Szpunar M., *Analiza zawartości a analiza treści jako metody badawcze*, http://www.magdalenaszpunar.com/_dydaktyka/Analiza%20treści_metody_badań_1.pdf (dostęp: 3.09.2012).

IMAGE OF A SOCIALLY RESPONSIBLE FIRM – RESULTS OF A CONTENT ANALYSIS

Summary: The main purpose of the article is to answer the question how companies present the essence of social responsibility. The results of content analysis concerning the image of socially responsible firm are presented, with special emphasis on what values and actions are identified and whether they are integrated within key business. On the basis of obtained results different ways of shaping the image of a socially responsible company are distinguished and characterized.

Keywords: socially responsible firm, image, communication, content analysis.