

Ewa Jastrzębska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

CSR A KRYZYS

Streszczenie: Przeciwnicy społecznej odpowiedzialności biznesu nie tylko nie dostrzegają, że to właśnie jej brak był powodem kryzysu, lecz, co więcej, uważają, że w okresie spowolnienia gospodarczego firmy całkowicie zrezygnują z wdrażania tej idei. W artykule została podjęta próba obalenia tego przekonania na gruncie teoretycznym oraz empirycznym (poprzez analizę i ocenę wyników kolejnych edycji rankingu odpowiedzialnych firm). Kryzys jest testem dla przedsiębiorstw z CSR: kładzie kres oderwanym od działalności firmy działaniom filantropijnym i sponsoringowym, a wzmacnia CSR wpisany w strategię i cele biznesowe. Dojrzały CSR może być skutecznym narzędziem budowania wartości firmy także w trudnych czasach, i co ważniejsze – może pomóc przetrwać okres kryzysu, przynosząc przedsiębiorstwu wymierne korzyści jako strategia *win-win*.

Słowa kluczowe: kryzys, egzamin, CSR.

1. Wstęp

Procesy globalizacyjne, szybki postęp techniczny i wzrost gospodarczy nie obejmują wszystkich w równym stopniu – wzrasta polaryzacja świata, zwiększają się bezrobocie i obszary ubóstwa, nasilają się patologie społeczne, pogłębia się degradacja środowiska przyrodniczego. Globalizacja sprawiła, że świat skurczył się do rozmiarów McLuhanowskiej globalnej wioski – wiele problemów stało się zagrożeniami globalnymi, a jednocześnie wzrosła świadomość, że te niekorzystne zjawiska mają wymiar ogólnoświatowy.

Rozwój demokracji partycypacyjnej i społeczeństwa obywatelskiego oraz wzrost aktywności ruchów społecznych działających na rzecz ochrony praw różnych grup, także konsumentów, w coraz większym stopniu zmuszają przedsiębiorstwa do weryfikowania poglądu, że maksymalizacja zysku jest jedynym celem działalności gospodarczej. Nie bez wpływu na wzrost takich oczekiwań są liczne i głośne skandale korporacyjne czy nadużycia i nieetyczne postępowanie firm.

W świetle tych negatywnych trendów zmienia się przekonanie o roli sektora biznesu. Przedsiębiorstwa, wywierając tak istotny wpływ na swoje otoczenie, powinny partycypować w przeciwdziałaniu niekorzystnym efektom globalizacji i

zagrożeniom cywilizacyjnym, do których powstania się przyczyniają, a także w ich niwelowaniu.

Na takim gruncie narodziła się najpierw idea zrównoważonego rozwoju, a potem koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR). Społeczna odpowiedzialność biznesu to zobowiązanie do realizacji idei rozwoju zrównoważonego w praktyce działalności gospodarczej, co oznacza poszukiwanie takich rozwiązań, które są społecznie odpowiedzialne, ekologicznie przyjazne i jednocześnie ekonomicznie wartościowe. Koncepcja ta ma zatem przyczynić się do rozwiązywania współczesnych problemów wynikających z narastających kryzysów społeczno-ekonomicznych.

Celami opracowania są analiza i ocena wzajemnych zależności pomiędzy społeczną odpowiedzialnością biznesu a kryzysem, przeprowadzone na gruncie teoretycznym i empirycznym.

2. CSR narzędziem public relations czy strategią biznesową?

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu narodziła się w latach 90. XX w. w trakcie dyskusji nad etyką biznesu, a dokładnie nad problemem, przed kim i za co podmioty gospodarcze ponoszą odpowiedzialność. Dyskusja ta doprowadziła do sformułowania teorii interesariuszy, będącej istotą CSR¹. Społeczna odpowiedzialność biznesu bowiem to proces poznawania i włączania zmieniających się oczekiwań interesariuszy w strategię zarządzania, a także monitorowania wpływu takiej strategii na konkurencyjność oraz wartość firmy na rynku². Zarządzanie zgodne z ideą CSR ma charakter strategiczny oraz opiera się na ciągłym i aktywnym dialogu z interesariuszami z zachowaniem zasady przejrzystości i w zgodzie z obowiązującym prawem. Społeczna odpowiedzialność biznesu oznacza poszukiwanie równowagi pomiędzy interesami i potrzebami kluczowych interesariuszy, a nie przyznawanie prymatu wyłącznie akcjonariuszom i dążenie do maksymalizacji zysku. W CSR również chodzi o osiągnięcie zysku, ale w sposób uczciwy, etyczny, godziwy, społecznie akceptowalny – pojęcie zysku nabiera szerszego, społecznego wymiaru. Warto przy tym zauważyć, że chociaż podkreśla się dobrowolność koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, to podjęcie decyzji o jej wdrażaniu pociąga za sobą konieczność prowadzenia konsekwentnych i systematycznych dzia-

¹ Teoria ta swą popularność zawdzięcza R. Freemanowi, który nie tylko na nowo zdefiniował to pojęcie, lecz także określił rodzaje odpowiedzialności przedsiębiorstwa względem interesariuszy. Definiuje on interesariuszy jako każdą dającą się określić grupę lub jednostkę, która może wpływać, lub jest pod wpływem, działania przedsiębiorstwa za pośrednictwem jego strategii, produktów i procesów wytwórczych, systemów zarządzania i procedur (cyt. za: B. Rok, *Nasz kapitał*, „Biuletyn Forum Odpowiedzialnego Biznesu” 2000, nr 1, s. 1).

² B. Rok, *Biznes społecznie odpowiedzialny – teoria i praktyka*, [w:] J. Hausner (red.), *Ekonomia społeczna a rozwój*, MSAP, Kraków 2008, s. 158.

łań – CSR staje się zobowiązaniem, którego zaniedbywanie jest negatywnie oceniane przez interesariuszy. Współcześni teoretycy zarządzania coraz częściej przyznają, że współpraca z interesariuszami jest konieczna i właściwa w zarządzaniu strategicznym.

Społeczna odpowiedzialność biznesu nie jest działalnością charytatywną przedsiębiorstw ani tym bardziej nowym instrumentem marketingowym czy public relations, służącym wyłącznie kreowaniu wizerunku. Tylko jeśli koncepcja CSR będzie wpisana w strategię biznesową, działalność przedsiębiorstwa oraz jego system zarządzania i z nimi zintegrowana, przyniesie wymierne korzyści społeczeństwu i samej firmie jako strategia *win-win*. Wiele badań potwierdza istnienie pozytywnego związku między społeczną odpowiedzialnością firmy a jej: wynikami finansowymi, wartością rynkową i wizerunkiem, satysfakcją i wydajnością pracowników oraz ich rozwojem zawodowym, efektywnością procesu rekrutacyjnego, lojalnością klientów, innowacyjnością i zdolnością organizacji do uczenia się czy też relacjami z instytucjami finansowymi i inwestorami.

Jeśli zaangażowanie CSR nie pomaga przedsiębiorstwu skuteczniej i sprawniej funkcjonować, to prędzej czy później staje się ono przedmiotem krytyki interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Instrumentalizacja koncepcji CSR jako narzędzia public relations owocuje deprecjacją całej idei w odbiorze społecznym. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa stwarza potencjalne niebezpieczeństwo uzyskania efektu zgoła odwrotnego w przypadku niezgodności deklaracji z rzeczywistością, przynosząc jednocześnie coraz mniejsze korzyści marketingowe wraz ze zmniejszającą się premią za pierwszeństwo. Puste deklaracje firm na temat ich społecznej odpowiedzialności jeszcze bardziej obniżają zaufanie do sektora biznesu, i tak niskie na skutek ostatniego kryzysu. Edelman Trust Barometr 2010 pokazuje, że chociaż poziom zaufania do biznesu w Polsce jest dość wysoki w porównaniu z resztą świata, to w zeszłym roku wskaźnik ten spadł o 5% (do poziomu 46%), a w przypadku sektora bankowego aż o 28%. Równocześnie tylko 16% Polaków ufa informacjom podawanym na stronach internetowych firm³. Biorąc pod uwagę, że polskie społeczeństwo generalnie nie ufa sobie nawzajem (tylko 13,3% Polaków uważa, że większości ludzi można ufać)⁴, niedojrzały CSR jeszcze bardziej utrudnia dialog biznesu z interesariuszami.

3. Czy liderzy CSR w Polsce są społecznie odpowiedzialni?

Badania nad społeczną odpowiedzialnością biznesu w Polsce prowadzone są w ramach opracowywania rankingu odpowiedzialnych firm (wcześniej Good Company Ranking), czyli corocznego zestawienia największych spółek w Polsce, ocenianych pod kątem jakości zarządzania odpowiedzialnością społeczną. Pierwsze dwie edy-

³ E. Zamościńska, *Kto to kupi*, „CSR 2010 trendy. Dodatek do miesięcznika Press” 2010, nr 5, s. 35-36.

⁴ J. Czapiński, T. Panek, *Diagnoza społeczna 2009. Warunki i jakość życia Polaków. Raport*, www.diagnoza.com/pliki/raporty/Diagnoza_raport_2009.pdf, s. 269 (pobrano 19.05.2010).

cje rankingu opublikowane zostały w nie istniejącym już „Manager Magazine”, dwie kolejne – w „Dzienniku Gazeta Prawna”. Ankieta, będąca podstawą rankingu, w kolejnych latach jest modyfikowana i rozszerzana, obejmując coraz to nowe zagadnienia CSR.

Rankingi nie zawierają szczegółowego omówienia odpowiedzi, jakich udzielały przedsiębiorstwa. Na podstawie zestawień można jedynie analizować łączną punktację, uzyskaną przez spółki w poszczególnych pięciu kategoriach odpowiadających najistotniejszym obszarom działalności firm: podstawy społecznej odpowiedzialności (strategia w 2008 r.), relacje z klientami, relacje z partnerami biznesowymi, relacje z pracownikami, zaangażowanie społeczne oraz odpowiedzialność ekologiczna (nowa kategoria od 2009 r.). Jednocześnie zmiany w ankiecie i punktacji sprawiają, że nie można bezpośrednio porównywać wyników rankingów z różnych lat⁵. Z roku na rok podnoszona jest bowiem poprzeczka – w 2010 r. zrezygnowano z pytań, na które większość firm odpowiadała twierdząco, wpisując je do „minimum programowego” odpowiedzialności biznesu⁶.

Analizując wyniki osiągane przez spółki w rankingu z 2008 r., można zauważyć, że najwięcej punktów przedsiębiorstwa zdobyły za społecznie odpowiedzialne kształtowanie relacji z pracownikami (82,1% punktów możliwych do uzyskania w tej kategorii) oraz relacji z klientami (70,8%). Wyłącznie w tych dwóch obszarach firmy uzyskiwały maksymalne oceny (9 przypadków). Sfera zaangażowania społecznego uplasowała się na trzecim miejscu spośród pięciu kategorii (68,9% maksymalnej liczby punktów), natomiast w obszarze strategii badane firmy zdobyły najmniej punktów (54,2%)⁷.

W rankingu z 2009 r. spółki zdobyły najwięcej punktów w sferach relacji z klientami oraz podstaw społecznej odpowiedzialności (odpowiednio 73 i 71,7% możliwych do zdobycia punktów w danym obszarze). Nowa kategoria w tej edycji rankingu – odpowiedzialność ekologiczna – pod względem liczby przyznanych firmom punktów uplasowała się na miejscu trzecim (67,6% maksymalnej liczby punktów), tuż przed sferą relacji z pracownikami, która w porównaniu z rokiem poprzednim spadła na miejsce czwarte (67,1%). Najmniej punktów analizowane spółki uzyskały w obszarze relacji z partnerami biznesowymi – 51,2% możliwych do uzyskania punktów (była to przedostatnia kategoria w 2008 r.). Warto zauważyć, że w tej klasyfikacji sfera zaangażowania społecznego spadła w porównaniu z

⁵ W rozważaniach pominięto wyniki rankingu z 2007 r., ponieważ opierał się on na ankiecie składającej się jedynie z 48 pytań, a pytania z zakresu kategorii ogólnej dotyczyły wyłącznie takich kwestii, jak: dostęp do informacji na temat członków zarządu i rady nadzorczej, wydane orzeczenia sądowe przeciwko spółce, certyfikaty i nagrody. Ponadto dopiero od 2008 r. wyniki otrzymanych ankiet były weryfikowane przez PricewaterhouseCoopers.

⁶ B. Rok, *Liderzy trzymają się mocno*, „IV Ranking odpowiedzialnych firm 2010. Dodatek do Dziennika Gazeta Prawna”, 29 kwietnia 2010, s. 46.

⁷ J. Horodecki, *CSR bardziej dojrzały*, „Manager Magazine. Edycja polska” 2008, nr 5, s. 22.

rokiem poprzednim z miejsca trzeciego na piąte (przedostatnie), uzyskując 52,7% maksymalnej liczby punktów. Najwięcej maksymalnych ocen przyznano firmom w obszarze podstaw społecznej odpowiedzialności (7 przypadków na 21 ogółem) i odpowiedzialności ekologicznej (6), przy czym negatywne oceny wystąpiły wyłącznie w sferze zaangażowania społecznego⁸.

W 2010 r. najwyżej ocenioną w rankingu kategorią była sfera relacji z pracownikami, w ramach której spółki uzyskały 71% możliwych do zdobycia punktów. W dalszej kolejności znalazły się: odpowiedzialność ekologiczna (68%), podstawy społecznej odpowiedzialności (66%) i relacje z klientami (64%). W sposób najmniej odpowiedzialny firmy kształtowały obszar relacji z partnerami (zdobywając 50% punktów możliwych do uzyskania w tej kategorii) oraz zaangażowania społecznego (58%). Jak w roku wcześniejszym najwięcej maksymalnych ocen przyznano w obszarze podstaw społecznej odpowiedzialności (6 przypadków na 17 ogółem) oraz zaangażowania społecznego (5), przy czym negatywne oceny wystąpiły przede wszystkim w sferze zaangażowania społecznego oraz odpowiedzialności ekologicznej (odpowiednio 5 i 3 na 9 ogółem)⁹.

W kolejnych edycjach rankingu odpowiedzialnych firm coraz wyraźniej widać, że biznes wzmocnia strategiczne podejście do CSR, ograniczając jednocześnie swoje zaangażowanie społeczne. Spółki doskonają systemy zarządzania społeczną odpowiedzialnością, współpracę z pracownikami i klientami oraz podejmują zaawansowane działania na rzecz środowiska przyrodniczego. Oczywiście wnioski te, tak jak i rankingi, dotyczą liderów CSR w Polsce, ponieważ tylko niewielka grupa firm faktycznie wdraża tę koncepcję, na co wskazuje fakt powtarzania się tych samych spółek w różnych rankingach i konkursach oceniających społeczną odpowiedzialność biznesu.

Mniej optymistyczny obraz prezentują wyniki badania Respect Rating, przeprowadzonego na potrzeby pierwszego w Polsce indeksu spółek odpowiedzialnych społecznie, który w listopadzie 2009 r. zadebiutował na GPW. W badaniu tym wzięło udział 119 spółek notowanych na GPW (spośród 315, do których wysłano ankietę) i po audycie weryfikującym 16 z nich weszło w skład Respect Index (otrzymały najwyższe noty ratingowe – powyżej 75% punktów z 97 możliwych)¹⁰. Okazało się, że w zakresie CSR znacznie lepiej radzą sobie firmy duże, z wieloletnim doświadczeniem, które czasami na własnej skórze przekonały się, ile może kosztować brak odpowiedzialności rozumianej jako kompleksowa strategia zarządzania (np. PKN Orlen, Telekomunikacja Polska SA). Do indeksu weszły jednak

⁸ J. Horodecki, *Recepta na kryzys – wyniki i metodologia rankingu odpowiedzialnych firm*, http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/320567,recepta_na_kryzys_wyniki_i_metodologia_rankingu_odpowiedzialnych_firm.html (pobrano 19.05.2010).

⁹ *Ranking odpowiedzialnych firm. Wyniki*, „IV Ranking odpowiedzialnych firm 2010. Dodatek do Dziennika Gazeta Prawna” 2010, 29 kwietnia, s. 6-7.

¹⁰ M. Krukowska, *Jak powstał Respect Index*, „Forbes” 2009, nr 12, s. 136.

również firmy mniejsze, których odpowiedzialne podejście jest często efektem przekonania i długofalowego myślenia zarządzających (np. Aparator z Torunia)¹¹. Wyniki badania pokazały, że większość spółek giełdowych rzadko wpisuje społeczną odpowiedzialność w swoje strategie i kodeksy uczciwego postępowania (14% z nich posiada spójną udokumentowaną strategię CSR, a 21% – kodeks etyki). Jeśli już je mają, to dotyczą one wybranych obszarów, głównie działalności prospołecznej (59% nie ma strategii CSR, ale podejmuje działania z zakresu społecznego zaangażowania)¹².

Przytoczone wyniki badań potwierdzają niestety opinię B. Roka, który ocenia, że żadne z polskich przedsiębiorstw nie prowadzi swojej działalności odpowiedzialnie wobec społeczeństwa, środowiska, partnerów biznesowych i pracowników – jest tylko grupa spółek, które bardzo się starają tak postępować¹³. CSR nadal wdraża niewiele firm, a te, które tak czynią, bardzo często mają jeszcze wiele do zrobienia w tej dziedzinie, czego dowodzi chociażby to, że najwyższe noty ratingowe, kwalifikujące do Respect Index, zdobyło tylko 16 firm, a żadna nie dostała oceny najwyższej (powyżej 85% punktów). „Nawet firmy, które wzięły udział w rywalizacji (wyjawszy ścisłą czołówkę), w znacznej swej części wciąż przeżywają wszelkie występujące w tej dziedzinie choroby wieku dziecięcego. (...) firmy znajdują się w swej masie dopiero na początku (...) drogi wiodącej ku odpowiedzialnemu i transparentnemu biznesowi”¹⁴.

4. Czy kryzys oznacza koniec CSR?

Jedną z głównych przyczyn kryzysu lat 2007-2009 było nieodpowiedzialne, naruszające postulaty CSR, postępowanie instytucji finansowych. Sektor bankowy, skupiony na dążeniu do maksymalizacji zysku, doprowadził do obecnego kryzysu społeczno-gospodarczego. Mimo takiej diagnozy, dowodzącej słuszności idei społecznej odpowiedzialności biznesu, wielu przeciwników tej koncepcji jest zdania, że recesja oznacza koniec CSR. Identyfikując społeczną odpowiedzialność biznesu wyłącznie z nieuzasadnionymi wydatkami w firmach, uważają oni, że CSR jest jednym z pierwszych elementów, podlegających cięciu kosztów¹⁵.

¹¹ M. Krukowska, *Oto spółki, którym należy się respekt*, „Forbes” 2009, nr 12, s. 133-135.

¹² *Respect Index. Spółki giełdowe odpowiedzialne społecznie*, www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/Local%20Assets/Documents/Broszury%20nt.%20uslug/pl_CSR_RespectIndex.pdf (pobrano 20.05.2010).

¹³ A. Olbrot, *Idea dla liderów. Rozmowa z dr Bolesławem Rokiem*, „CSR 2010 trendy. Dodatek do miesięcznika Press” 2010, nr 5, s. 14.

¹⁴ J. Horodecki, *CSR – a co to jest?*, „Manager Magazine. Edycja polska” 2007, nr 5, s. 46.

¹⁵ W 2008 r. 51% przedsiębiorców zrzeszonych w Business Centre Club uważało, że kryzys finansowy osłabi CSR, podczas gdy przeciwnego zdania było 14,5% z nich, L. Anam, *CSR a kryzys finansowy*, http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/101201,csr_a_kryzys_finansowy.html (pobrano 20.05.2010).

Tymczasem, jak stwierdzono w maju 2009 r. w „The Economist”, kryzys jest testem ze społecznej odpowiedzialności biznesu, a nie końcem tej koncepcji¹⁶. Jeśli CSR w firmie jest wyłącznie oderwanym od prowadzonej działalności „projektem CSR-owym” (filantropia, sponsoring), to można oczekiwać, że kryzys finansowy rzeczywiście położy mu kres. Jeśli zaś społeczna odpowiedzialność biznesu jest traktowana jako istotna część strategii firmy a inicjatywy z zakresu CSR są ściśle powiązane z celami biznesowymi spółki, nie ma żadnego powodu (ani *de facto* możliwości), aby w czasie recesji rezygnować z takich działań. Właściwie rozumiana społeczna odpowiedzialność biznesu może być pożytecznym narzędziem budowania wartości firmy także w trudnych czasach, i, co ważniejsze – może pomóc przetrwać okres kryzysu. CSR włączony do strategii biznesowej firmy pozwala bowiem lepiej zarządzać ryzykiem, a poprzez dialog z otoczeniem buduje tak potrzebny w okresie kryzysu kapitał zaufania. Wdrażanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu może w sposób bardzo konkretny pomóc w cięciu kosztów, ale nie przez masowe zwalnianie ludzi i obniżanie pensji, lecz za sprawą realnej optymalizacji kosztów (np. poprzez zmniejszenie zużycia energii i papieru, racjonalną gospodarkę odpadami zmierzającą do odzysku surowców).

Jak wynika z analizy wyników kolejnych edycji rankingu odpowiedzialnych firm, w trudnych czasach spółki zmniejszają poziom inwestycji społecznych, głównie rozumianych w kategoriach filantropii strategicznej i nakierowanych na budowanie wizerunku. W czasach kryzysu doskonałą natomiast systemy zarządzania społeczną odpowiedzialnością, aby osiągać lepsze efekty biznesowe przy zaangażowaniu mniejszych środków finansowych. Szczególnie wysoki poziom można zaobserwować w zakresie zarządzania środowiskiem, ponieważ w wielu branżach jest to obszar, w którym stosunkowo najłatwiej osiągnąć oszczędności z jednoczesnym zmniejszeniem negatywnego wpływu na środowisko przyrodnicze. To tu przede wszystkim pojawia się najwięcej innowacyjnych produktów i usług, oczekiwanych przez świadomych klientów i partnerów biznesowych¹⁷.

Okazuje się zatem, że wbrew przekonaniu przeciwników społecznej odpowiedzialności biznesu kryzys nie oznacza wcale końca tej koncepcji – w okresie spowolnienia gospodarczego spółki kierują działania podejmowane w ramach CSR do wewnątrz i doskonałą swoją kulturę organizacyjną, widząc w tym źródło oszczędności i istotny element budowania przewagi konkurencyjnej na trudnym rynku. Spowolnienie gospodarcze dotknęło wiele branż, jednak firmy o utrwalonej reputacji, cieszące się zaufaniem otoczenia, poradziły sobie dużo lepiej niż te postrzegane negatywnie. Mogły one liczyć na poparcie pracowników dla wprowadzania programów antykryzysowych czy wsparcie ze strony administracji i wyrozumiałość ze strony partnerów biznesowych, bardziej skłonnych do ustępstw.

¹⁶ *A stress test for good intentions*, „The Economist” 2009, May 14th.

¹⁷ B. Rok, *Dojrzewanie polskiego CSR*, www.gazetaprawna.pl/serwisy/rankingi/artykuly/320574,dojrzewanie_polskiego_csr.html (pobrano 19.05.2010).

Spółki uwzględnione w kolejnych edycjach rankingu nie traktują społecznej odpowiedzialności biznesu jako czegoś, co nie jest niezbędne i z czego w trudnej sytuacji rynkowej się rezygnuje. Wyrazem tego może być np. rosnące zainteresowanie rankingiem odpowiedzialnych firm, w którym z roku na rok bierze udział coraz więcej przedsiębiorstw (38 spółek w 2008 r., 65 w 2009 r. i 70 w 2010 r.). W rankingu z 2010 r. aż 21 firm pojawiło się po raz pierwszy. Dowodem na dojrzenie CSR w Polsce jest także opracowanie Respect Index, który jest dziesiątym na świecie indeksem spółek uwzględniającym etyczne aspekty działalności biznesowej. Kryzys w sposób istotny zwrócił uwagę na brak narzędzi umożliwiających inwestorom dokonanie oceny firm pod względem szeroko pojętej odpowiedzialności, zwłaszcza w kontekście komunikacji, rozwoju zrównoważonego i ładu informacyjnego. Indeks GPW ma walor informacyjny i edukacyjny – pozwala inwestorom identyfikować spółki społecznie odpowiedzialne, zachęca do kupowania ich akcji, a poprzez ukazywanie korzyści płynących ze społecznie odpowiedzialnego inwestowania dla firm i społeczeństwa, skłania inne przedsiębiorstwa do wdrażania CSR. Respect Index jest konstruowany na podobnych zasadach co zagraniczne indeksy typu SRI, np. FTSE4good czy DJSI, i jak tamte cechuje się większą stabilnością – nie tylko notuje mniejsze wahania cen kursów akcji, ale i szybciej wychodzi z recesji¹⁸. Indeksy te dowodzą, że uwzględnianie przez firmy postulatów CSR jest doskonałą strategią inwestycyjną – takie spółki są oceniane przez inwestorów jako mniej ryzykowne, co zwiększa ich wartość rynkową.

Kończąc rozważania na temat zależności pomiędzy CSR a kryzysem warto zauważyć, że testem ze społecznej odpowiedzialności biznesu może być nie tylko globalny kryzys gospodarczy, lecz także sytuacja kryzysowa dotycząca konkretnej firmy. Wówczas sprawdzeniu podlega prawdziwość deklaracji głoszonych przez spółkę – rzeczywistość weryfikuje, czy CSR jest rzeczywiście trwale wpisany w kulturę organizacyjną firmy i jej strategię działania, czy jest wyłącznie chwytem marketingowym.

W ostatnich miesiącach egzamin z CSR zdaje Nestlé, krytykowana przez opinię publiczną za wybór nieetycznego dostawcy. Firma Sinar Mas, dostarczająca olej palmowy do produkcji batoników KitKat, wyniszcza lasy tropikalne w Indonezji będące siedliskiem orangutanów. Greenpeace ujawnił, że mimo deklaracji zerwania kontaktów z dostawcą, w rzeczywistości Nestlé wciąż sprowadza olej palmowy Sinar Mas, tyle że poprzez pośredników. W związku z tym faktem Greenpeace zainicjował szeroką międzynarodową akcję m.in. na serwisach społecznościowych: Facebooku, Twitterze, YouTube oraz blogach. Zaniepokojeni konsumenci zaczęli wpisywać się na stronie koncernu na Facebooku, wymieniając listy produk-

¹⁸ Dane giełdowe potwierdzają, że spółki z Respect Index charakteryzują się większą stabilnością kursu cen akcji w porównaniu z innymi firmami, choć na razie różnica ta nie jest znacząca ze względu na krótki okres funkcjonowania indeksu (zob. *Indeksy giełdowe*, www.gpw.pl/gpw.asp?cel=informacje_gieldowe&k=3&i=/indeksy_n/indeksy&sky=1 (pobrano 20.052010)).

tów, które będą bojkotować, oraz prezentując w swoich profilach zakrwawione logo firmy. Nestlé zagroziło, że będzie kasować wpisy wykorzystujące ich logo, jeszcze bardziej oburzając internautów tym stwierdzeniem¹⁹. Filia Nestlé w Polsce wydała jeden ogólnikowy komunikat w tej sprawie.

Negatywne skutki nieodpowiedzialnego zachowania w kryzysowej sytuacji są dla danej firmy tym większe, im dobitniej deklarowała ona wcześniej wdrażanie koncepcji CSR. Wobec społecznie odpowiedzialnej spółki interesariusze bowiem więcej oczekują, a popełniane przez nią błędy są łatwiej i szybciej zauważane i wytykane. Trzeba natomiast zauważyć, że Nestlé miało już w swojej przeszłości niechlubne epizody (np. skandal w Chinach w 2008 r. związany z mlekiem Nestlé dla niemowląt zawierającym melaminę), co obecnie może nastawiać konsumentów jeszcze bardziej krytycznie do tej marki.

Kryzys na dużo większą skalę dotyka obecnie BP. Światowa opinia publiczna jednoznacznie uznała ten koncern za winny wycieku ropy naftowej w Zatoce Meksykańskiej. To, jak firma w tej sytuacji się zachowa, umocni lub zniszczy jej wizerunek jako społecznie odpowiedzialnej: czy przyjmie pełną odpowiedzialność za katastrofę ekologiczną, czy nie będzie próbowała zrzucić winy na wynajętą przez siebie spółkę wiertniczą Transocean eksploatującą platformę, która wybuchła, czy nie będzie próbowała zatajać informacji o skutkach i zaniżać wyceny zaistniałych strat środowiskowych, tak jak to próbował zrobić koncern Exxon w przypadku katastrofy ekologicznej spowodowanej wyciekami ropy z tankowca „Exxon Valdez” u wybrzeży Alaski w 1989 r. BP przyznała się do winy, uruchomiła infolinię dla potencjalnych poszkodowanych i na bieżąco informuje o tym, jak naprawia szkody, w tym także konsumentów w Polsce²⁰. Dzięki takiemu zachowaniu koncern, jak już się z awarią i jej skutkami upora, może szybko nadrobić kilkunastoprocentowe spadki swojej wartości na giełdzie²¹.

Zatem jeśli postępowanie w sytuacji kryzysowej potwierdzi, że firma faktycznie realizuje w praktyce głoszone przez siebie postulaty CSR, to może się okazać, że korzyści dzięki temu uzyskane przewyższają poniesione w wyniku kryzysu straty. Jednym z najbardziej znanych i cytowanych przykładów konsekwentnego realizowania zasad CSR i korzyści z tego płynących jest firma Johnson & Johnson i jej postępowanie w przypadku tylenolu (amerykański paracetamol). Na początku lat 80. XX w. spółka podjęła decyzję o wycofaniu wszystkich tabletek znajdujących się w aptekach na terenie całych Stanów Zjednoczonych. Miało to związek z oskarżeniem, że kilka opakowań leku zostało zatrutych cyjankiem, co doprowadzi-

¹⁹ P. Mączyński, *Greenpeace walczy z Nestlé o indonezyjskie lasy*, http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,7786201,Greenpeace_walczy_z_Nestlé_o_indonezyjskie_lasy.html (pobrano 19.05.2010).

²⁰ *Aktualności w sprawie wycieku ropy w Zatoce Meksykańskiej*, www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=4003511&contentId=7061807 (pobrano 20.05.2010).

²¹ M. Krukowska, *Co, oprócz ropy, zatrąwa Amerykę*, www.forbes.pl/artykuly/sekcje/wydarzenia/co--oproczy-ropy--zatrąwa-ameryke,3861,1 (pobrano 20.05.2010).

ło do śmierci siedmiu osób w Chicago. Menedżerowie firmy podjęli decyzję o wycofaniu leku wbrew opinii doradców uważających, że straty będą zbyt duże i mogą zagrozić istnieniu spółki, oraz bez konsultacji z prezesem zarządu, który był nieosiągalny. R. Johnson (prezes zarządu firmy w latach 1932-1963) sformułował podstawowe zasady działalności Johnson & Johnson, które stały się *credo* dla pracowników. Zgodnie z nimi nadrzędnym celem spółki jest dbałość o klientów, którzy używają jej produktów lub korzystają z jej usług. W drugiej kolejności firma jest odpowiedzialna za swoich pracowników, w trzeciej – za społeczeństwo i środowisko przyrodnicze. Na czwartym miejscu są akcjonariusze. R. Johnson uważał, że jeżeli spółka wywiąże się ze swoich zobowiązań wobec trzech pierwszych grup interesariuszy, to akcjonariusze też będą zadowoleni. Koszt wycofania lekarstwa z rynku oraz wymiany już zakupionego towaru tylko w 1982 r. wyniósł 150 mln dolarów. Mimo katastroficznej wizji firma Johnson & Johnson zdobyła powszechne uznanie za odważną decyzję i w ciągu roku odzyskała dawną pozycję na rynku producentów tego leku. Gdyby nie wyznawane przez spółkę wartości, które nie były jedynie deklaracją, ale tworzyły kulturę organizacyjną Johnson & Johnson, najprawdopodobniej nie podjęto by tak odpowiedzialnej – choć ryzykownej finansowo – decyzji²².

Podsumowując, warto zauważyć, że niedawny kryzys jeszcze bardziej pogłębił negatywne zjawiska społeczno-gospodarcze współczesnego świata, zwiększając tym samym oczekiwania społeczne co do roli firm w rozwiązywaniu tych problemów. CSR jest sposobem na niwelowanie niekorzystnych efektów globalizacji i zagrożeń cywilizacyjnych, więc należy oczekiwać, że zainteresowanie tą ideą będzie rosło. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu nie tylko przetrwa kryzys, lecz dzięki niemu ugruntuje się oraz dojrzeje, ponieważ recesja wymusi na firmach rezygnację z nastawionych wyłącznie na kreowanie wizerunku pseudoodpowiedzialnych działań, a wzmocni strategiczny CSR, przynoszący firmom wymierne korzyści²³.

5. Podsumowanie

Mimo że w Polsce coraz więcej się mówi na temat społecznej odpowiedzialności biznesu, to tylko nieliczne przedsiębiorstwa wdrażają tę koncepcję. Jeszcze mniej decyduje się na formalne wprowadzenie CSR do zarządzania, uznając tę ideę jedynie za dodatek do działalności gospodarczej. Wynika to przede wszystkim z niedostatecznej wiedzy na temat społecznej odpowiedzialności biznesu. Zdecydowana większość firm kieruje się w swoim postępowaniu krótkoterminową perspektywą finansową, oczekując szybkiego zwrotu z inwestycji. Jednocześnie niewystarczają-

²² V. Reyes, *Etyka biznesu – wybrane kwestie*, [w:] K. Kietliński, V. Reyes, T. Oleksyn (red.), *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 138.

²³ L. Anam, wyd. cyt.

co wyedukowane i uświadomione w zakresie CSR społeczeństwo nie wywiera odpowiedniej presji na przedsiębiorstwa, by działały w sposób etyczny, przyjazny dla środowiska, z poszanowaniem praw człowieka i pracownika.

Biorąc pod uwagę, że przeciętny Polak kieruje się przy wyborach konsumenc- kich przede wszystkim ceną i jakością, można by założyć, że firmom nie opłaca się działać odpowiedzialnie. Ostatni kryzys pokazał jednak wyraźnie, jak błędny jest taki sposób myślenia. Brak społecznej odpowiedzialności biznesu doprowadził do załamania na rynku finansowym i bankructwa wielu firm, podczas gdy spółki re- alizujące postulaty CSR poradziły sobie z recesją dużo lepiej. Społeczna odpowie- dzialność biznesu jest szansą dla przedsiębiorstw, by przetrwać kryzys zaufania.

Jednocześnie trzeba pamiętać, że coraz bardziej zwiększa się grupa konsument- ów odpowiedzialnych, o nowej wrażliwości społecznej i ekologicznej. Dokonują oni świadomych wyborów i potrafią inicjować skuteczne bojkoty wytwarzanych nieetycznie produktów. W dobie Internetu, umożliwiającego błyskawiczne rozpo- wszecznianie informacji o nieetycznych działaniach firm i organizowanie się prze- ciwko nim, etyczny, ekologiczny i polityczny konsumeryzm stanowi siłę, z którą trzeba się liczyć.

Literatura

A stress test for good intentions, „The Economist” 2009, May 14th.

Anam L., *CSR a kryzys finansowy*, http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/101201,csr_a_kryzys_fi nansowy.html.

Aktualności w sprawie wycieku ropy w Zatoce Meksykańskiej, www.bp.com/genericarticle.do?cate goryId=4003511&contentId=7061807.

Czapiński J., Panek T., *Diagnoza społeczna 2009. Warunki i jakość życia Polaków. Raport*, www.diagnoza .com/pliki/raporty/Diagnoza_raport_2009.pdf.

Horodecki J., *CSR – a co to jest?*, „Manager Magazine. Edycja polska” 2007, nr 5.

Horodecki J., *CSR bardziej dojrzały*, „Manager Magazine. Edycja polska” 2008, nr 5.

Horodecki J., *Recepta na kryzys – wyniki i metodologia rankingu odpowiedzialnych firm*, http://biznes .gazetaprawna.pl/artykuly/320567,recepta_na_kryzys_wyniki_i_metodologia_rankingu_odpowie dzialnych_firm.html.

Indeksy giełdowe, www.gpw.pl/gpw.asp?cel=informacje_gieldowe&k=3&i=/indeksy_n/indeksy&sky=1.

Krukowska M., *Co, oprócz ropy, zatruwa Amerykę*, www.forbes.pl/artykuly/sekcje/wydarzenia/co- oprócz-ropy-zatruwa-ameryke,3861,1.

Krukowska M., *Jak powstał Respect Index*, „Forbes” 2009, nr 12.

Krukowska M., *Oto spółki, którym należy się respekt*, „Forbes” 2009, nr 12.

Mączyński P., *Greenpeace walczy z Nestlé o indonezyjskie lasy*, http://wyborcza.biz/biznes /1,101562,7786201,Greenpeace_walczy_z_Nestlé_o_indonezyjskie_lasy.html.

Olbrot A., *Idea dla liderów. Rozmowa z dr. Bolesławem Rokiem*, „CSR 2010 trendy. Dodatek do mie- sięcznika Press” 2010, nr 5.

Ranking odpowiedzialnych firm 2010. Wyniki, „IV Ranking odpowiedzialnych firm 2010. Dodatek do Dziennika Gazeta Prawna”, 29 kwietnia 2010.

Respect Index. *Spółki giełdowe odpowiedzialne społecznie*, www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland /Local%20Assets/Documents/Broszury%20nt.%20uслуг/pl_CSR_RespectIndex.pdf.

- Reyes V., *Etyka biznesu – wybrane kwestie*, [w:] K. Kietliński, V. Reyes, T. Oleksyn (red.), *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Rok B., *Biznes społecznie odpowiedzialny – teoria i praktyka*, [w:] J. Hausner (red.), *Ekonomia społeczna a rozwój*, MSAP, Kraków 2008.
- Rok B., *Dojrzewanie polskiego CSR*, www.gazetaprawna.pl/serwisy/rankingi/artykuly/320574,dojrzewanie_polskiego_csr.html.
- Rok B., *Liderzy trzymają się mocno*, „IV Ranking odpowiedzialnych firm 2010. Dodatek do Dziennika Gazeta Prawna”, 29 kwietnia 2010.
- Rok B., *Nasz kapitał*, „Biuletyn Forum Odpowiedzialnego Biznesu” 2000, nr 1.
- Zamościńska E., *Kto to kupi*, „CSR 2010 trendy. Dodatek do miesięcznika Press” 2010, nr 5.

CSR AND THE CRISIS

Summary: The crisis is a test for enterprises on CSR. The crisis verifies if the enterprises' declarations of being socially responsible are true and put into practice. The crisis means the end of false CSR limited to corporate community involvements because in a crisis enterprises do not have money for programs on image. However, they do not resign from the CSR strategy because it is their philosophy of management. Apart from a lot of negative consequences, this crisis has also one benefit; it may contribute to the development of true CSR. CSR will be more and more popular among both societies and enterprises because of the rising problems of the modern world.

Agata Rudnicka

Uniwersytet Łódzki

KOMUNIKOWANIE O SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI MIĘDZY PRZEDSIĘBIORSTWEM A INTERESARIUSZAMI

Streszczenie: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (CSR) coraz rzadziej traktowana jest jako koncepcja dyskusyjna, do której trzeba przekonywać. Obecnie nadrzędnym problemem staje się sposób wdrażania i rozwijania CSR w praktyce zarządzania. Wśród wielu czynników sukcesu decydujących o właściwym rozumieniu i praktycznym stosowaniu koncepcji znajduje się komunikowanie o społecznej odpowiedzialności. Celem artykułu jest zaprezentowanie różnych kanałów informowania oraz przykładowego podejścia strategicznego do komunikowania o społecznej odpowiedzialności ze szczególnym uwzględnieniem roli interesariuszy.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność, interesariusze, komunikowanie o społecznej odpowiedzialności.

1. Wstęp

Środowiska naukowe i przedstawiciele biznesu próbują znaleźć odpowiednie narzędzia i sposoby, aby jak najskuteczniej integrować społeczną odpowiedzialność z codzienną praktyką funkcjonowania przedsiębiorstw. Coraz więcej uwagi poświęca się takim aspektom, jak rola kultury organizacyjnej, przywództwa czy komunikacji w rozwijaniu koncepcji CSR. Szczególnie ten ostatni aspekt nabiera coraz większego znaczenia w związku z rosnącymi potrzebami ze strony interesariuszy¹, którzy oczekują rzetelnych i uczciwych informacji. Komunikowanie o społecznej odpowiedzial-

¹ Najczęściej używanym odpowiednikiem słowa *stakeholder* w języku polskim jest słowo *interesariusz*. Termin ten przyjął się m.in. dlatego, iż ten neologizm przenosi wszystkie znaczeniowe odcinienie jego angielskiego odpowiednika, w tym nawiązanie do słowa akcjonariusz (*shareholder*). Interesariuszem jest „każda grupa lub jednostka, która może wpływać na osiągnięcie celów organizacji oraz na którą może mieć wpływ osiągnięcie celów organizacji”, R.E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984, s. 25.

ności jest sygnałem, że organizacja gotowa jest do dzielenia się wiedzą nie tylko o osiągnięciach gospodarczych, lecz także o swoich wynikach pozaekonomicznych.

Przedsiębiorstwa przyjmujące na siebie zobowiązanie do tworzenia systemu zarządzania w oparciu o silne fundamenty prawne i etyczne oraz dużą wrażliwość społeczną i odpowiedzialność ekonomiczną² zobowiązują się także do uwzględniania potrzeb i oczekiwań swoich interesariuszy. Budowanie i utrzymywanie więzi ze stronami zainteresowanymi staje się nieodłącznym elementem strategii społecznej odpowiedzialności. Wśród kluczowych interesariuszy znajdują się zarówno ci z otoczenia wewnętrznego (np. pracownicy), jak i interesariusze zewnętrzni. Informowanie obu grup o efektach podejmowanych przez organizację działań wydaje się bezwzględnie koniecznością.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie różnych kanałów informowania oraz przykładowego podejścia strategicznego do komunikowania o społecznej odpowiedzialności ze szczególnym uwzględnieniem roli interesariuszy.

2. Komunikowanie o społecznej odpowiedzialności

K. Podnar komunikowanie o społecznej odpowiedzialności definiuje jako „proces przewidywania oczekiwań interesariuszy poprzez formułowanie polityki CSR i zarządzanie różnymi narzędziami komunikacyjnymi organizacji, których celem jest zapewnienie prawdziwych i przejrzystych informacji na temat firmy lub marki”³. Proces komunikacji o społecznej odpowiedzialności „ma zapewniać integrację działalności biznesowej, społecznej i środowiskowej organizacji z interakcjami zachodzącymi z jej interesariuszami”⁴. Ten sam autor dodaje również, że komunikacja ta może być traktowana jako czynnik moderujący odpowiedzialne zachowania⁵. Dlatego tak ważne są treść i sposób przekazywania komunikatów o społecznej odpowiedzialności, aby ich odbiorcy oprócz zrozumienia samego sensu prowadzonych działań byli uwrażliwiani na kwestie społeczne czy środowiskowe.

Wśród głównych motywów komunikowania można wyróżnić wzrastające oczekiwania wobec przedsiębiorstw ze strony różnych grup interesariuszy, którzy monitorując działania organizacji, na ich podstawie podejmują złożone decyzje biznesowe i społeczne. Dlatego coraz częściej interesariusze korzystają z prawa do informacji.

Innym bardzo istotnym czynnikiem decydującym o komunikowaniu przez podmioty gospodarcze o podejmowanych działaniach społecznie odpowiedzialnych jest tworzenie klimatu zaufania zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w

² A.B. Carroll, *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*, „Academy of Management Review” 1979, Vol. 4, No. 4, s. 499.

³ K. Podnar, *Communicating Corporate Social Responsibility*, „Journal of Marketing Communications” 2008, Vol. 14, No. 2, s. 75.

⁴ Tamże.

⁵ Tamże.

otoczeniu zewnętrznym. Klimat zaufania sprzyja bardziej trwałemu budowaniu więzi ze stronami relacji, a w sytuacjach kryzysowych może załagodzić ich negatywne skutki. Otwarta i szczerza komunikacja buduje i wzmacnia reputację organizacji, a przede wszystkim ogranicza ryzyko, że intencje i zamierzenia firmy zostaną niewłaściwie zrozumiane⁶.

Włączenie kwestii CSR w proces komunikacji już na etapie planowania różnych działań może się przełożyć na pozytywne rezultaty, w tym wyniki finansowe w przyjętej strategii biznesowej⁷.

W przypadku interesariuszy wewnętrznych komunikacja jest niezbędnym elementem budowania relacji z nimi. Przykładem są pracownicy, którzy dzięki dwustronnej komunikacji mają poczucie, że decyzje zapadające w przedsiębiorstwie są wynikiem konsultacji przeprowadzonych z całym zespołem, przez co chętniej stosują się do zaleceń i łatwiej przystosowują się do nowych warunków, a niejednokrotnie sami są inicjatorami działań społecznie odpowiedzialnych. Dodatkowo komunikowanie o społecznej odpowiedzialności (komunikaty tworzone przez organizację i przez nią dystrybuowane) wpływa pozytywnie na utożsamianie się zatrudnionych z miejscem pracy⁸.

Komunikowanie na temat CSR może mieć charakter perswazyjny lub informacyjny. Komunikaty perswazyjne mają za zadanie wzbudzić pozytywne skojarzenia z produktami danej organizacji lub z nią samą. Przykładem komunikowania perswazyjnego jest informowanie klientów o przekazywaniu części ze sprzedaży oferowanych produktów na cele społeczne, jak np. w przypadku firmy produkującej wodę mineralną Cisowianka czy producenta produktów spożywczych Danone. Poprzez wykorzystanie marketingu zaangażowanego społecznie⁹ producenci Cisowianki zwracają uwagę na problem braku wody pitnej w Sudanie, a firma Danone na sytuację niedożywionych dzieci w Polsce. Wysyłane do odbiorców komunikaty mają za zadanie skojarzyć oferowany produkt z przedsiębiorstwem, które będąc wrażliwe na potrzeby innych, aktywnie przyłącza się do pomocy.

Inny charakter ma komunikowanie informacyjne, gdzie główny nacisk położony jest na przekazywanie informacji o działaniach społecznie odpowiedzialnych firmy. Celem komunikatów informacyjnych jest budowanie reputacji, drugorzędne znaczenie ma tutaj przekonanie klienta do kupna produktu czy skorzystania z usług.

⁶ E. Głuszek, *CSR jako sfera ryzyka reputacyjnego*, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Perspektywa badawcza i wyzwania praktyczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 100, UE, Wrocław 2010, s. 79.

⁷ C. Mamantov, *The engine behind employee communication success. CSR provides a valuable way to achieve your employee engagement goals*, „Communication World” 2009, s. 33-35.

⁸ Morsing M., *Corporate Social Responsibility as strategic auto-communication: On the role of external stakeholders for member identification*, „Business Ethics: A European Review” 2006, Vol. 15, No. 2, s. 171.

⁹ Marketing zaangażowany społecznie (ang. *Cause Related Marketing*) to forma zaangażowania, w której przedsiębiorstwa wykorzystują swoją strategię marketingową do realizacji celów społecznych.

gi¹⁰. Komunikaty o charakterze informacyjnym pojawiają się często na stronach internetowych organizacji w zakładkach poświęconych zaangażowaniu społecznemu czy odpowiedzialnemu biznesowi. Znaleźć tam można informacje o programach społecznych, akcjach charytatywnych czy współpracy z partnerami społecznymi. Raporty społeczne to także przykład komunikowania informacyjnego.

System komunikowania o społecznej odpowiedzialności można podzielić na wewnętrzny, adresowany głównie do pracowników, oraz system komunikacji zewnętrznej, którego odbiorcami są m.in. klienci, społeczność lokalna, organizacje społeczne, instytucje finansowe itp. W ramach systemu komunikacji wewnętrznej można wyróżnić: spotkania pracownicze, rozmowy z przełożonym, maile, intranet, gazetki korporacyjne, tablice ogłoszeń czy politykę informowania o działaniach nieetycznych, nielegalnych czy nieuprawnionych (ang. *whistleblowing*). Z wykorzystaniem dostępnych narzędzi komunikowania przekazywane są informacje o kierunkach działań społecznych, uzyskanych efektach i planach na przyszłość. Komunikacja wewnętrzna o społecznej odpowiedzialności służy do transferu wartości i postaw wewnątrz organizacji i umacnia kulturę organizacyjną. Nabiera ona szczególnego znaczenia w momencie realizowania programów społecznych adresowanych do pracowników lub przy ich aktywnym współdziałaniu, kiedy to odpowiednie komunikaty oraz możliwość uzyskania informacji zwrotnej pozwalają na osiągnięcie zakładanych rezultatów.

Interesującą formą komunikowania wewnętrznego na rzecz społecznej odpowiedzialności jest *whistleblowing*¹¹. Termin *whistleblowing* rozumiany jest jako ujawnienie przez osoby zatrudnione w organizacji informacji dotyczących działań podejmowanych przez innych członków organizacji, które noszą znamiona nieetycznych, nielegalnych lub nieuprawnionych, mogących wpływać na sposób funkcjonowania i efekty przedsiębiorstwa¹². Decyzja o poinformowaniu przez pracownika o zauważonych przypadkach może być skutkiem różnych okoliczności, jednak najczęściej jest wynikiem: działań nielegalnych, gdy świadomie i celowo dochodzi do łamania i naruszania przyjętych norm prawnych, działań potencjalnie nielegalnych, gdy pracownicy mają świadomość możliwości naruszenia pewnych standardów oraz troski o podstawowe zasady moralne obecne w polityce przedsiębiorstwa i ich przełożenie na relacje ze społeczeństwem¹³. Wyrazem strategicznego podejścia do komunikowania o działaniach nieetycznych czy nielegalnych jest

¹⁰ K. Podnar, wyd. cyt., s. 77.

¹¹ Termin *whistleblowing* pochodzi od angielskich słów *blow the whistle* i oznacza zwrócić na coś uwagę, podnieść alarm, ostrzegać, M.A. Hersch, *Whistleblowers – heroes or traitors? Individual and collective responsibility for ethical behaviour*, „Annual Reviews in Control” 2002, Vol. 26, s. 243.

¹² M.P. Miceli, J.P. Near, *Blowing the Whistle. The Organizational & Legal Implications for Companies and Employees*, Macmillan, New York 1992, s. 15.

¹³ M.A. Hersch, wyd. cyt., s. 250.

opracowanie polityki *whistleblowing*, która wyznacza ramy i kierunki działań na wypadek pojawienia się sytuacji niepożądanych.

Polityka *whistleblowing* może spełnić ważną funkcję w umacnianiu i rozwijaniu etycznego i prawnego wymiaru społecznej odpowiedzialności. Wzmacnia ona w pracownikach poczucie odpowiedzialności za działanie zgodne z obowiązującymi normami i zasadami. Dodatkowo poprzez formalne wyrażenie przez naczelne kierownictwo intencji dotyczących reagowania na działania sprzeczne z wewnętrznymi kodeksami działania czy regulacjami prawnymi polityka spełniać może funkcję narzędzia zapobiegającego wystąpieniu negatywnych zjawisk w przyszłości.

System komunikacji zewnętrznej tworzą przede wszystkim: raporty społeczne, informacje na stronach internetowych, reklama w prasie, radiu, telewizji czy materiały informacyjne firmy.

Komunikacja internetowa to ważne źródło informacji o działaniach społecznych organizacji. Jak pokazują przeprowadzane co roku od trzech lat badania dotyczące komunikowania o zaangażowaniu społecznym firm poprzez Internet, niektóre organizacje posiadają zakładki na swoich stronach informacyjnych specjalnie przeznaczone do komunikowania o działaniach społecznych¹⁴. Reklama w prasie, radiu czy telewizji pojawia się przede wszystkim przy okazji wykorzystania przez firmę takiej formy zaangażowania, jaką jest marketing zaangażowany społecznie. Znaczenia nabierają raporty społeczne, które zawierają kompleksowe informacje o wynikach ekonomicznych, społecznych i środowiskowych przedsiębiorstwa. Najbardziej znanymi wymaganiami opracowywania raportów są te stworzone przez Global Reporting Initiative (GRI), w których można znaleźć wskaźniki odwołujące się do różnych sfer zarządzania przedsiębiorstwem¹⁵. Wyniki badań przeprowadzonych przez KPMG¹⁶ ujawniły, że najczęstszymi motywami sięgania do raportów społecznych są:

- chęć zrozumienia specyficznych obszarów zrównoważonego rozwoju firmy (ponad 50% wskazań);
- lepsze zrozumienie działalności organizacji (ponad 40% wskazań);
- chęć uzyskania informacji do porównań benchmarkingowych (ponad 40% wskazań);
- chęć poznania działań i wyników firm (prawie 40% wskazań)¹⁷.

¹⁴ M. Kozakiewicz, M. Greszta, *Komunikacja społecznego zaangażowania firm na stronach internetowych – wyniki trzech lat badania Indeksu BI-NGO a zmiany w relacjach biznes-NGO w Polsce*, Instytut BI-NGO, Łódź 2009.

¹⁵ Oficjalna strona Global Reporting Initiative, www.globalreporting.org (pobrano 10.05.2010).

¹⁶ Badanie przeprowadzone zostało od października 2007 do stycznia 2008 r. na grupie ok. 2300 czytelników i osób nie czytających raportów społecznych, *Count Me in. The Readers' Take on Sustainability Reporting*, KPMG, SustainAbility, www.globalreporting.org (pobrano 10.05.2010).

¹⁷ *Count Me in...*, wyd. cyt., s. 11.

Jeszcze ważniejsze wydają się decyzje podejmowane na podstawie raportów społecznych. Najczęstszymi decyzjami podejmowanymi w oparciu o informacje zawarte w raportach są: chęć kupna produktów i usług firmy (ponad 50%), chęć za-inwestowania lub wycofania środków z firmy (ponad 40%) czy chęć rozpoczęcia dialogu z firmą dotyczącego jej kwestii społecznych i środowiskowych¹⁸. Raportowanie społeczne nie jest tylko informacją o działaniu na rzecz środowiska i społeczeństwa, ale może stanowić dokument, na którego podstawie podejmowane są decyzje biznesowe. Dlatego tak kluczowy staje się zakres przekazywanych informacji, a przede wszystkim ich prawdziwość i rzetelność.

O kwestiach społecznych czy środowiskowych informować można w sposób bezpośredni lub pośredni. Komunikacja bezpośrednia wykorzystuje tradycyjne wymienione już formy, takie jak raporty, broszury czy strony internetowe. Pośredni sposób komunikowania dotyczy sytuacji, w której informacje o podejmowanych przez organizację działaniach społecznych prezentowane są np. przez dziennikarzy, przekazywane przez pracowników czy konsumentów. Informowanie o CSR przez stronę trzecią jest najlepszym i najbardziej rzetelnym sposobem budowania zaufania społecznego¹⁹.

Wdrażane systemy komunikacji odznaczają się różnym stopniem złożoności: od prostych form komunikacji jednokierunkowej, której celem jest bierne przekazywanie informacji o firmie i jej działaniach, do dwukierunkowej wymiany opinii i sugestii. Nie należy zapominać o dostosowaniu strategii komunikacji do potrzeb i oczekiwań interesariuszy.

Sposób komunikowania powinien być uzależniony również od rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej. Inaczej powinien wyglądać komunikat przekazywany przez przedsiębiorstwo prowadzące działalność obciążającą środowisko, a inny komunikat będzie stworzony w firmie zajmującej się świadczeniem usług turystycznych nastawionej na zrównoważoną turystykę²⁰.

3. Strategie komunikowania o CSR z perspektywy interesariuszy przedsiębiorstwa

Wpływy wywierane przez przedsiębiorstwo na interesariuszy mogą mieć złożony charakter. Wyróżnić można wpływy ekonomiczne, technologiczne, społeczne, polityczne czy związane z zarządzaniem organizacją. Informowanie o kwestiach związanych ze wszystkimi wymienionymi obszarami wydaje się warunkiem koniecznym do budowania i utrzymywania korzystnych relacji z interesariuszami.

¹⁸ Tamże, s. 12.

¹⁹ A. Ellerup, A. Nielsen, Ch. Thomsen, *Investigating CSR communication in SMEs: A case study among Danish middle managers*, „Business Ethics: A European Review” 2009, Vol. 18, No. 1, s. 85.

²⁰ A. Ellerup i in., wyd. cyt., s. 80.

Informowanie dostawców o oczekiwaniach względem jakości produktów, pracowników o sposobach wynagradzania, klientów o faktycznych walorach oferowanych dóbr czy partnerów społecznych o możliwościach nawiązywania współpracy to tylko niektóre przykłady wpływu komunikacji na procesy społeczne i etyczne w organizacji.

M. Morsing oraz M. Schultz, opierając się na modelach public relations J.E. Gruniga oraz T. Hunta, zaproponowali trzy strategie komunikowania o społecznej odpowiedzialności w aspekcie zarządzania relacjami z interesariuszami: strategię informowania interesariuszy (ang. *stakeholder information strategy*), strategię odpowiedzi (ang. *stakeholder response strategy*) oraz strategię angażowania interesariuszy (ang. *stakeholder involvement strategy*)²¹. W tabeli 1 przedstawiono główne cechy każdej z wymienionych strategii.

Tabela 1. Strategie komunikowania o społecznej odpowiedzialności

Wyszczególnienie	Strategia informowania interesariuszy	Strategia reagowania interesariuszy	Strategia angażowania interesariuszy
	komunikacja jednokierunkowa	asymetryczna komunikacja dwukierunkowa	symetryczna komunikacja dwukierunkowa
Interesariusze	chcą uzyskać jak najwięcej informacji o działaniach społecznie odpowiedzialnych przedsiębiorstwa	dążą do uzyskania pewności, że przedsiębiorstwo działa odpowiedzialnie i etycznie	współtworzą działania społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwa
Rola interesariuszy	wpływ interesariuszy: poparcie/protest	interesariusze reagują na działania przedsiębiorstwa	interesariusze są zaangażowani w CSR przedsiębiorstwa
Kierunek działania	określony przez naczelne kierownictwo	określony przez naczelne kierownictwo, uwzględnianie informacji zwrotnych poprzez badanie opinii publicznej, dialog i partnerstwo	negocjowany z interesariuszami
Strategiczne zadanie komunikacji	informowanie interesariuszy o działaniach i decyzjach w kwestii CSR	przedstawienie informacji o możliwości integracji potrzeb i oczekiwań interesariuszy z działaniami organizacji	zakłada aktywny dialog z interesariuszami, jak np. tworzenie opinii o firmie czy krytykę jej działań

Źródło: M. Morsing, M. Schultz, *Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies*, „Business Ethics: A European Review”, 2006, Vol. 15 No. 4, s. 326.

²¹ M. Morsing, M. Schultz, *Corporate Social Responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies*, „Business Ethics: A European Review” 2006, Vol. 15, No. 4, s. 326-328.

Strategia informowania interesariuszy ma charakter jednokierunkowy. Przekazywane komunikaty mają za zadanie przybliżyć interesariuszom podejmowane przez firmę decyzje oraz zapoznać z inicjatywami społecznymi. W strategii wykorzystywane są tradycyjne sposoby komunikowania, np. komunikaty w mediach, magazynach czy broszurach. Przedsiębiorstwo, zakładając możliwość wywierania przez interesariuszy zarówno pozytywnego, jak i negatywnego wpływu, stara się informować o swoich intencjach i decyzjach, które mają zapewnić pozytywną reakcję zainteresowanych stron.

Strategia reagowania interesariuszy opiera się na dwukierunkowym modelu komunikacji, jednak ze względu na liczbę komunikatów z przedsiębiorstwa w stosunku do komunikatów przekazywanych przez interesariuszy jest modelem asymetrycznym. Założeniem strategii jest uzyskiwanie informacji zwrotnych o stopniu akceptacji działań społecznych firmy. Dodatkowo ma ona powiększać wiedzę interesariuszy o organizacji i zrozumienie dla jej aktywności. Również firma, otrzymując komunikaty zwrotne, może lepiej rozpoznawać potrzeby i oczekiwania zainteresowanych stron. W tym ujęciu podkreślone zostają rola interesariuszy i ich reakcja na określone zachowania firmy, ale w odróżnieniu od strategii zaangażowania interesariuszy nie zakłada się ich aktywnego udziału w procesie komunikacji.

Komunikując o społecznej odpowiedzialności, organizacja chce poznać opinię stron bezpośrednio zainteresowanych realizowanymi programami społecznymi. Aktywny dialog z interesariuszami zakłada strategia zaangażowania interesariuszy. Prezentowany model to komunikacja dwukierunkowa o symetrycznym przepływie informacji. Celem procesu komunikacji między przedsiębiorstwem a interesariuszami jest zmiana postaw i zachowań obu stron. Szczególną rolę odgrywa tu wzajemne oddziaływanie między przedsiębiorstwem a interesariuszami. Podejmowane inicjatywy na rzecz odpowiedzialności społecznej to wynik ich współdziałania. Skutkiem zaangażowania interesariuszy może być rozwój społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

4. Podsumowanie

Przedsiębiorstwa chcące informować o wynikach działań społecznych czy środowiskowych mogą wykorzystać dostępną sieć kanałów komunikacyjnych, takich jak broszury, prasa, strony internetowe czy raporty społeczne. Bez względu na sposób komunikowania należy pamiętać, że przekazywane informacje muszą być uczciwe. Ważne jest również, aby odpowiadały na potrzeby i oczekiwania interesariuszy.

Wysyłane komunikaty powinny być dostosowane do odbiorców, do których są kierowane, aby możliwe było ich właściwe zrozumienie.

Komunikowanie o społecznej odpowiedzialności, według zaproponowanego ujęcia strategicznego, może mieć charakter czysto informacyjny – przedsiębiorstwa informują swoich interesariuszy o podejmowanych aktywnościach. Inny charakter ma strategia odpowiedzi, gdy organizacja nie tylko informuje swoich interesariuszy o działaniach CSR, lecz także oczekuje informacji zwrotnej. Ostatni typ strategii zakłada włączenie interesariuszy w proces tworzenia społecznej odpowiedzialności.

Literatura

- Carroll A.B., *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*, „Academy of Management Review” 1979, Vol. 4, No. 4, s. 497-505.
- Count Me in. *The Readers' Take on Sustainability Reporting*, KPMG, Sustainability, www.globalreporting.org.
- Ellerup A., Nielsen A., Thomsen Ch., *Investigating CSR communication in SMEs: A case study among Danish middle managers*, „Business Ethics: A European Review” 2009, Vol. 18, No. 1, s. 83-93.
- Freeman R.E., *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984.
- Global Reporting Initiative*, www.globalreporting.org.
- Głuszek E., *CSR jako sfera ryzyka reputacyjnego*, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Perspektywa badawcza i wyzwania praktyczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 100, UE, Wrocław 2010.
- Hersch M.A., *Whistleblowers – heroes or traitors? Individual and collective responsibility for ethical behaviour*, „Annual Reviews in Control” 2002, Vol. 26, s. 243-262.
- Kozakiewicz M., Greszta M., *Komunikacja społecznego zaangażowania firm na stronach internetowych – wyniki trzech lat badania Indeksu BI-NGO a zmiany w relacjach biznes-NGO w Polsce*, Instytut BI-NGO, Łódź 2009.
- Mamantov C., *The engine behind employee communication success. CSR provides a valuable way to achieve your employee engagement goals*, „Communication World” 2009.
- Miceli M.P., Near J.P., *Blowing the Whistle. The Organizational & Legal Implications for Companies and Employees*, Macmillan, New York 1992.
- Morsing M., *Corporate Social Responsibility as strategic auto-communication: On the role of external stakeholders for member identification*, „Business Ethics: A European Review” 2006, Vol. 15, No. 2.
- Morsing M., Schultz M., *Corporate Social Responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies*, „Business Ethics: A European Review” 2006, Vol. 15, No. 4, s. 323-338.
- Podnar K., *Communicating Corporate Social Responsibility*, „Journal of Marketing Communications” 2008, Vol. 14, No. 2, s. 75-81.

COMMUNICATION ON CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY BETWEEN THE COMPANY AND STAKEHOLDERS

Summary: Corporate Social Responsibility is less and less often treated as a debatable concept which needs to be convinced. Currently, the overriding issue is how to develop it and implement into the managerial practice. Communication is one of key elements of success for a proper understanding and practical application of Corporate Social Responsibility concept. The purpose of the article is to introduce the issue of communication about Corporate Social Responsibility in the light of stakeholders relationship management.

Maria Roszkowska-Słiż

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

WPLYW SPOŁECZNOŚCI WIRTUALNYCH NA ROZWÓJ SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

Streszczenie: Nowoczesne technologie i narzędzia komunikacyjne, określane często mianem mediów społecznościowych, spowodowały daleko idące zmiany społeczne. Powstające wokół różnorodnych tematów i wspólnych celów społeczności wirtualne stają się coraz istotniejszym aktorem na arenie społeczno-gospodarczej. W obszarze ich zainteresowań znajdują się również biznes i jego odpowiedzialność społeczna. Celem pracy jest przedstawienie wpływu, jaki społeczności wirtualne wywierają na CSR. W pierwszej części pracy rozważania koncentrują się na definicji społeczności wirtualnych oraz mechanizmach ich tworzenia się i funkcjonowania. Kolejnym punktem jest analiza dróg rozwoju CSR, z wyszczególnieniem drogi nacisku społecznego. W ostatniej części referatu przedstawione zostaną rodzaje oddziaływania społeczności wirtualnych na odpowiedzialność przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, Internet, społeczności wirtualne.

1. Wstęp

„Za przejście sterów w globalnych mediach; za ustanowienie i kształtowanie nowej, cyfrowej demokracji; za pracę za darmo i ogranie profesjonalistów w ich własnej grze – Ty zostajesz Człowiekiem Roku 2006 TIME”¹. Takie uzasadnienie przedstawił amerykański magazyn „Time”, przyznając w 2006 r. tytuł Człowieka Roku wirtualnej społeczności, reprezentowanej przez członków takich sieci społecznych, jak Wikipedia, You Tube czy My Space. Wydarzenie to jest przejawem rewolucyjnych zmian, jakie za sprawą nowoczesnych technologii komunikacyjnych zachodzą we współczesnym społeczeństwie. Nowe narzędzia komunikacyjne, określane często mianem mediów społecznościowych, umożliwiają samoorganizującym się grupom dzielenie się informacjami, kooperację, a nawet podejmowanie kolektywnych działań bez konieczności tworzenia tradycyjnych, zhierarchizowanych instytucji. Media społecznościowe pozwoliły na wykreowanie nowych społecz-

¹ L. Grossman, *Time's Person of the Year: You*, „Time”, 13.12.2006, <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1569514,00.html> (pobrano 13.05.2010).

ności, nazwanych przez Howarda Rheingolda społecznościami wirtualnymi, które stają się coraz istotniejszym aktorem na arenie społeczno-gospodarczej. W obszarze ich zainteresowań znajdują się również biznes i jego odpowiedzialność społeczna.

Celem pracy jest próba odpowiedzi na pytanie, czy i jaki wpływ społeczności wirtualne wywierają na społeczną odpowiedzialność biznesu. W pierwszej części pracy rozważania koncentrują się na definicji społeczności wirtualnych oraz mechanizmach ich tworzenia się i funkcjonowania. Kolejnym punktem jest analiza dróg rozwoju CSR, z wyszczególnieniem drogi nacisku społecznego. W ostatniej części referatu przedstawione zostaną rodzaje oddziaływania społeczności wirtualnych na odpowiedzialność przedsiębiorstw.

2. Społeczności wirtualne

Prowadząc rozważania definicyjne na temat społeczności wirtualnych, trzeba sięgnąć do analogicznych społeczności w świecie realnym. Według J. Szczepańskiego społeczność (ang. *community*) oznacza zazwyczaj zbiorowość terytorialną, której członkowie mogą zaspokajać swoje podstawowe potrzeby, w ramach której wytwarza się poczucie wspólności podstawowych wartości, poczucie związania z terytorium i własnej odrębności². J. Gusfield zaobserwował dwa główne podejścia do społeczności: podejście geograficzne, wiążące społeczność z konkretnym terytorium, oraz podejście relacyjne, które koncentruje się na relacjach międzyludzkich, wspólnych wartościach, zainteresowaniach, zdolnościach, pomijając czynnik terytorialny³. Analizując zbiór 94 definicji społeczności, M. Effrat zauważyła, że najczęściej pojawiającym się w nich wspólnym elementem było terytorium⁴. Początkowo społeczności łączono z obszarami wiejskimi, jednakże w latach 50. XX w., kiedy to badacze zwrócili uwagę na istnienie społeczności o bardziej wyspecjalizowanych funkcjach, rola wspólnego terytorium zaczęła się zmniejszać. Uwagę zwrócono na wspólne symbole, wspólne doświadczenie czy więzi społeczne jako te elementy, które konstytuują współczesne społeczności. Rozwój Internetu i urządzeń mobilnych oraz możliwości prowadzenia za ich pomocą interakcji społecznych jeszcze bardziej zwróciły uwagę na pozageograficzne elementy budujące społeczności. Internet wprowadził nową sferę komunikacyjną, wirtualną rzeczywistość, która, chociaż nie spełnia definicji obszaru geograficznego, może stanowić publiczną przestrzeń dla nowego typu społeczności – społeczności wirtualnych (ang. *virtual communities*).

Za twórcę terminu społeczności wirtualnych uznaje się H. Rheingolda, który twierdzi, że są to społeczne agregacje, pojawiające się w Internecie, kiedy wystar-

² J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1970.

³ J. Gusfield, *The Community: A Critical Response*, Harper Colophon, New York 1975, cyt. za: D. McMillan, D. Chavis, *Sense of community: A definition and theory*, „Journal of Community Psychology” 1986, Vol. 14, s. 8.

⁴ M. Effrat, *Approaches to community: Conflicts and complementarities*, [w:] M. Effrat (ed.), *The Community: Approaches and Applications*, Free Press, New York 1974, s. 1-32, cyt. za: J. Nip, *The Relationship between Online and Offline Communities: The Case of the Queer Sisters*, Hong Kong Baptist University, Hong Kong 2003, s. 11.

czająco duża liczba ludzi prowadzi publiczne dyskusje na tyle długo oraz z dostateczną dozą ludzkich uczuć, by mogły tworzyć się między nimi osobiste relacje⁵. Członkowie społeczności wirtualnych „używają słów na ekranie, aby wymieniać przyjemności i kłócić się, angażować się w dyskurs intelektualny, prowadzić interesy, wymieniać wiedzę, udzielać wsparcia emocjonalnego, planować, robić burze mózgów, plotkować, toczyć spory, zakochiwać się (...), czynić wszystko to, co w realnym życiu, opuszczając jednak swoje ciała”⁶. Definicja stworzona przez Rheingolda, choć mało precyzyjna, zwraca szczególną uwagę na dwa kluczowe elementy tego typu społeczności: komunikację i związek emocjonalny.

J. van Dijk wskazuje, że społeczności wirtualne nie są związane z żadnym konkretnym terytorium lub czasem, ale mimo to odgrywają ważną rolę w społecznej, kulturalnej czy umysłowej rzeczywistości⁷. Społeczności te powstają w ramach sieci komputerowych i oparte są na komunikacji za pośrednictwem komputera (CMC – ang. *computer-mediated communications*) lub szerzej – komunikacji elektronicznej.

Społeczności wirtualne są ściśle wyspecjalizowane, powstają wokół wspólnego interesu, celu czy działalności. Zorganizowane są bez przywiązania do konkretnego miejsca i czasu⁸. Charakteryzują się luźną afiliacją oraz zazwyczaj otwartością, niskimi barierami wejścia, a także łatwością rezygnacji z członkostwa. Z jednej strony prowadzi to często do niestabilności i krótkotrwałości społeczności wirtualnych. Z drugiej strony otwartość zwiększa, w porównaniu z tradycyjnymi kanałami interakcji, liczbę kontaktów i możliwości tworzenia się społeczności. Możliwe jest dzięki temu również jednoczesne członkostwo w wielu społecznościach. Członkowie społeczności wirtualnych często pozostają zupełnie anonimowi lub posługują się pseudonimami.

Dostępne obecnie narzędzia komunikacji po raz pierwszy w historii umożliwiają prowadzenie konwersacji grupowej, tzw. komunikację wielu do wielu⁹. E-mail był pierwszym i najprostszym narzędziem mającym taką funkcję, później pojawiły się krótkie wiadomości tekstowe i komunikatory internetowe. Dodatkowo coraz bardziej popularne urządzenia mobilne i różnego rodzaju aplikacje, jak chociażby VoIP¹⁰, czaty, gry interaktywne, wspomniane już komunikatory czy portale społecznościowe, umożliwiają społecznościom wirtualnym interakcję w czasie rzeczywistym. Dzisiejszy Internet, okreśłany mianem Web 2.0, staje się w coraz

⁵ H. Rheingold, *The Virtual Community. Homesteading on the Electronic Frontier*, MIT Press, Cambridge, MA, 2000, s. xx.

⁶ Tamże, s. xvii.

⁷ J. van Dijk, *The reality of virtual communities*, „Trends in Communication” 1997, Vol. 1, No. 1, s. 40.

⁸ Nie można jednak powiedzieć, żeby kontekst czasowy był zupełnie nieistotny dla funkcjonowania społeczności wirtualnych.

⁹ C. Shirky, *Here Comes Everybody: The Power of Organizing without Organizations*, The Penguin Press, New York 2008, s. 87.

¹⁰ *Voice over Internet Protocol* – technologia cyfrowa umożliwiająca przesyłanie dźwięków mowy za pomocą łącz internetowych lub dedykowanych sieci wykorzystujących protokół IP.

większym stopniu interaktywny i oparty na treściach generowanych przez użytkowników. Koszty publikacji obniżyły się do tego stopnia, iż czynności do tej pory zarezerwowane tylko dla profesjonalnych mediów mogą wykonywać wszyscy mający dostęp do Internetu. W mediach elektronicznych obowiązuje zasada „najpierw publikuj, potem filtruj”¹¹. Proces filtracji i publikacji treści, przechodząc w ręce internautów, nabrał demokratycznego charakteru. Umożliwia to prowadzenie dyskusji na tematy, które mogłyby nigdy nie zostać podjęte przez tradycyjne media¹², a także szybsze rozpowszechnianie informacji.

Omówione cechy mediów elektronicznych przyczyniły się do rewolucyjnych zmian w dzisiejszym społeczeństwie. Jak podkreśla teoretyk mediów C. Shirky, „kiedy zmieniamy sposoby komunikowania się, zmieniamy także społeczeństwo”¹³. Tak też rewolucja w obszarze narzędzi komunikacyjnych pociąga ze sobą rewolucję społeczną. Dotychczas prowadzenie dużych przedsięwzięć grupowych było najbardziej efektywne w ramach zhierarchizowanych organizacji, gdyż umożliwiało to, zgodnie z teorią Coase’a¹⁴, obniżenie kosztów transakcyjnych. Rozwój elektronicznych narzędzi komunikacyjnych, prowadząc do dramatycznego spadku tychże kosztów, ułatwił, po pierwsze, samoorganizowanie się społeczności bez konieczności tworzenia tradycyjnych struktur instytucjonalnych, a po drugie, podejmowanie działań grupowych, które do tej pory nie były opłacalne dla organizacji (same koszty zarządzania przewyższały potencjalne zyski z tych działań). C. Shirky wyróżnił 3 poziomy działania społeczności wirtualnych: dzielenie się informacjami, kooperację i działanie kolektywne¹⁵.

Obecnie coraz większa liczba inicjatyw może być (i jest) podejmowana przez grupy, w których nie występują ani odgórne zarządzanie, ani motywacja finansowa. K. Kelly twierdzi, że zmiany społeczne, których jesteśmy świadkami w pierwszej dekadzie XXI w., prowadzą do ukształtowania się nowego, cyfrowego socjalizmu, w którym część społeczeństwa posiadająca środki produkcji pracuje za darmo na rzecz wspólnego celu, dzieli się produktami i korzysta z nich bez opłat¹⁶. Łączenie się w społeczności i podejmowanie działań grupowych leży w naturze człowieka jako istoty społecznej – dostępne obecnie narzędzia komunikacyjne w znacznym stopniu ułatwiają wykorzystanie tego potencjału.

¹¹ C. Shirky, wyd. cyt., s. 81-108.

¹² Internet jako demokratyczny środek masowego przekazu odgrywa szczególnie istotną rolę w sytuacjach, w których tradycyjne media są kontrolowane przez państwa lub inne grupy interesu.

¹³ C. Shirky, wyd. cyt., s. 17.

¹⁴ R. Coase, *The nature of the firm*, „Economica” 1937, New Series, Vol. 4, No. 16, s. 386-405.

¹⁵ C. Shirky, wyd. cyt., s. 49-54.

¹⁶ K. Kelly, *The new socialism: Global collectivist society is coming online*, „Wired Magazin”, 17.06.2009, http://www.wired.com/culture/culturereviews/magazine/17-06/nep_newsocialism?currentPage=all (pobrano 20.05.2010).

Spółeczności wirtualne, wyposażone w opisane powyżej narzędzia, stanowią poważną konkurencję dla tradycyjnych instytucji, również o charakterze ekonomicznym. W obszarze zainteresowania społeczności wirtualnych coraz częściej pojawiają się biznes oraz społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw.

3. Nacisk społeczny drogą do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Zgodnie z definicją Komisji Europejskiej społeczna odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility – CSR*) to „konceptcja, w której przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają kwestie społeczeństwa i środowiska naturalnego w swojej działalności gospodarczej oraz w relacjach z interesariuszami”¹⁷, rozumianymi jako wszystkie podmioty, które wpływają na działalność konkretnego przedsiębiorstwa lub pod wpływem tej działalności pozostają.

B. Rok wyróżnił trzy drogi rozwoju odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw¹⁸. Pierwsza – droga teoretyczna – oparta jest na globalnej koncepcji zrównoważonego rozwoju, za której realizację odpowiedzialny ma być również biznes. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw stanowi wkład firm w realizację zasad zrównoważonego rozwoju. Kolejną drogą jest samoregulacja biznesu w oparciu o kodeksy dobrych praktyk publikowane przez pojedyncze przedsiębiorstwa, a także poszczególne organizacje branżowe, regionalne bądź narodowe. Poprzez samoograniczenie biznes wychodzi poza „minimum” etyczne określone przez obowiązujące prawo krajowe i międzynarodowe, ustanawiając jednocześnie przepisy uzupełniające.

W kontekście wpływu społeczności wirtualnych na CSR najistotniejsza jest jednak ostatnia z trzech dróg – droga nacisku obywatelskiego. Możemy zauważyć, że od końca XX w. siła opinii publicznej i ruchów obywatelskich w odniesieniu do regulacji i kontroli świata biznesu jest coraz większa. Społeczeństwo w coraz większym stopniu interesuje się, jak firmy traktują swoich pracowników, czy przestrzegają praw człowieka, czy uczestniczą w praktykach korupcyjnych, jaki wpływ ich działalność ma na środowisko naturalne czy społeczność lokalną. Nacisk różnych grup interesariuszy wywierany na poszczególne przedsiębiorstwa lub całe branże staje się coraz skuteczniejszy. Wewnątrz przedsiębiorstwa sukcesywnie swoje wpływy powiększają pracownicy i związki zawodowe. Od zewnątrz presja kierowana jest ze strony coraz bardziej świadomych klientów, organizacji pozarządowych, potencjalnych lub obecnych inwestorów.

Siła i efektywność nacisku obywatelskiego na biznes wzmagana jest w ostatnich latach przez rozwój nowoczesnych narzędzi komunikacyjnych. Za ich sprawą zwiększa się szybkość przepływu informacji, a co za tym idzie, świadomość społeczeństwa o

¹⁷ http://ec.europa.eu/enterprise/csr/index_en.htm (pobrano 20.05.2010).

¹⁸ B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce i Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 8-15.

praktykach przedsiębiorstw. Co więcej, rośnie, jak już zostało wcześniej podkreślone, łatwość samoorganizowania się społeczności przy użyciu mediów elektronicznych oraz podejmowania przez nie kolektywnych działań na rzecz wspólnego celu.

4. Społeczności wirtualne i ich wpływ na CSR

Analizując kolektywne działania społeczności wirtualnych pod względem celów, można wyróżnić dwa rodzaje inicjatyw: negatywne i pozytywne. Działania negatywne opierają się na proteście przeciwko praktykom konkretnych instytucji czy osób i mają na celu zmuszenie ich do zmiany postępowania. Jak podkreśla cytowany już wcześniej C. Shirky, tego typu działania przeważają w środowisku społeczności wirtualnych¹⁹. Wydaje się, że samoorganizacja dużych społeczności jest łatwiejsza w przypadku protestu, kiedy cel działania jest wyraźny i na tyle bliski wszystkim członkom, by byli oni w stanie bez żadnych formalności poświęcić się jego realizacji. W przypadku działań pozytywnych, skoncentrowanych na tworzeniu, na wypracowaniu wspólnych rozwiązań, ryzyko wystąpienia zjawiska określanego w ekonomii jako problem pasażera na gapę jest zdecydowanie większe.

Oba rodzaje kolektywnych działań można zaobserwować wśród społeczności wirtualnych zainteresowanych odpowiedzialnym biznesem. W następnej części pracy przedstawione zostaną konkretne przykłady każdego z dwóch typów inicjatyw.

NabiciWmBank.pl

W styczniu 2009 r. zawiązała się w Internecie społeczność ok. 2,5 tys. klientów dwóch polskich banków – mBanku i Multibanku (Grupa BRE Banku) mających kredyty hipoteczne denominowane we frankach szwajcarskich na zasadach sprzed września 2006 r. Są to klienci tzw. starego portfela, w których umowach hipotecznych znalazł się zapis o ustalaniu oprocentowania kredytów przez zarząd BRE Banku. Z inicjatywy klientów powstała internetowa akcja mStop.pl²⁰ oraz forum internetowe NabiciWmBank.pl²¹. Celem społeczności jest wymuszenie na władzach Grupy BRE Banku zmiany zasad naliczania oprocentowania, które ich zdaniem są nieuczciwe. Klienci uważają, że banki, wykorzystując korzystne dla nich zapisy o sposobie ustalania oprocentowania, sukcesywnie podnosiły odsetki, kiedy rosły stopy procentowe na rynku międzybankowym, zwlekając następnie z ich obniżeniem, gdy stopy te zaczęły spadać. Władze banku tłumaczą swoje decyzje kilkukrotnym wzrostem kosztów finansowania we frankach szwajcarskich, jaki nastąpił po wybuchu kryzysu na rynkach finansowych w 2008 r.

Zorganizowana wokół forum internetowego społeczność podjęła na początku kroki prawne, informując o sytuacji Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów oraz Ko-

¹⁹ C. Shirky, wyd. cyt., s. 309-321.

²⁰ <http://www.mstop.pl/> (pobrano 20.05.2010).

²¹ <http://www.nabiciwmbank.pl/> (pobrano 20.05.2010).

misję Nadzoru Finansowego, co zaowocowało wszczęciem postępowania z urzędu i pozwem sądowym. Sąd pierwszej instancji rozpatrzył sprawę na niekorzyść klientów, jednakże Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów wniósł apelację od tego wyroku (sprawa ciągle w toku). Kolejnym etapem było podjęcie działań marketingowych i informacyjnych, w tym oklejanie własnych samochodów plakatami zniechęcającymi do korzystania z usług banków, antybankowa akcja billboardowa²² czy działania z zakresu marketingu wirusowego²³. Środki pieniężne na cele marketingowe społeczność zbiera wśród swoich członków, m.in. w ramach programu m4%. Program umożliwia internautom doładowanie konta telefonu komórkowego poprzez stronę mStop.pl. 4% z każdego doładowania przekazywane jest na konto inicjatywy.

Mimo znacznego zaangażowania pracowników banku w dialog na forum internetowym, klientów nie satysfakcjonowały udzielane przez nich odpowiedzi. Stworzono więc oddzielny adres mailowy (pytambank@mstop.pl), na który członkowie społeczności mogą przysyłać pytania skierowane do władz instytucji. Spośród pytań wybierane są najciekawsze (drogą głosowania *on-line*) i następnie zbiorczo przesyłane do władz banku. Społeczność podjęła również prace nad obywatelskim projektem ustawy „Prawo bankowe”.

Zarząd BRE Banku starał się na bieżąco odnosić do postulatów klientów i przystąpił do negocjacji z wybranymi przez społeczność przedstawicielami. Pod koniec 2009 r. wypracowane zostało porozumienie dotyczące oferty zmiany zapisów w umowach hipotecznych. W ramach porozumienia zadeklarowano, że środki zebrane przez klientów zostaną powiększone przez banki i przekazane na cele charytatywne. W specjalnym głosowaniu społeczność skupiona wokół forum NabitciWmBank.pl zgodziła się na realizację podjętej przez swoją reprezentację deklaracji i przekazanie zgromadzonych środków potrzebującym.

Opisana powyżej inicjatywa konsumentka jest bezprecedensową akcją, która dowodzi, jak za sprawą Internetu i narzędzi komunikacji elektronicznej rosną świadomość i siła konsumentów. Klienci postawieni wobec nieuczciwego traktowania są w stanie zorganizować się i skutecznie walczyć o swoje prawa, wymuszając na firmie zachowanie zgodne z zasadami etyki i odpowiedzialności społecznej.

Pepsi Refresh Project

Kolejnym przykładem wywierania wpływu przez społeczność wirtualną na CSR są działania prowadzone w ramach Pepsi Refresh Project²⁴. W tym przypadku społeczność wirtualna powstała z inicjatywy konkretnej firmy – PepsiCo, w celu

²² W ramach akcji na billboardach nielegalnie wykorzystano nazwy obu banków, co spotkało się z natychmiastową reakcją władz Grupy BRE Banku. Akcja została więc zakończona już po pierwszym dniu.

²³ Marketing wirusowy (ang. *viral marketing*) – technika marketingowa oparta na przekazie wysłanym od nadawcy do odbiorcy. Po zapoznaniu się z nim odbiorca (jeśli uzna, że przekaz jest tego wart) wysyła go dalej, do swoich znajomych, sam stając się nadawcą. Tym sposobem przekaz rozprzestrzenia się po Internecie, „zakazając” coraz to nowych Internautów.

²⁴ <http://www.refresheverything.com/> (pobrano 20.05.2010).

zebrania pomysłów na jej działania z zakresu CSR. Członkowie społeczności (osoby prywatne, firmy oraz organizacje pozarządowe) mają możliwość zgłaszania swoich pomysłów na projekty zaangażowania społecznego w ich lokalnych społecznościach na terenie USA. Pomysły muszą być dokładnie przygotowane i opisane, przedstawiać dokładne cele projektu, sposób realizacji, pomysły muszą być praktyczne i wykonalne. Co miesiąc Pepsi przyjmuje zgłoszenia 1000 pomysłów, spośród których najciekawsze wybrane w głosowaniu *on-line* przez członków społeczności otrzymują granty. Głosowanie odbywa się poprzez oddzielną stronę projektu lub za pośrednictwem portalu społecznościowego Facebook²⁵. Projekt stanowi dla członków społeczności również platformę komunikacji, wymiany opinii, komentarzy czy doświadczeń. Obecnie strona projektu dostępna na Facebooku zebrała ponad 740 tys. fanów, a finansowanie uzyskało dotychczas 65 inicjatyw.

Projekt Pepsi jest ciekawym przykładem wykorzystania crowdsourcingu²⁶ w celu wypracowania z interesariuszami wspólnych rozwiązań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Społeczność wirtualna stworzona wokół projektu ma realny wpływ na działania, jakie firma podejmuje w obszarze CSR. Chociaż to sama firma przyznała społeczności takie prawo, bez zainteresowania (o skali zainteresowania świadczą przytoczone powyżej dane) i zaangażowania ze strony internautów projekt nie miałby szans zaistnieć. Nasuwa się tutaj pytanie, czy możliwe jest tego typu pozytywne działanie społeczności wirtualnej bez inicjatywy konkretnej instytucji? Wiemy, że możliwa jest samoorganizacja się społeczności wirtualnej wokół projektów typu *open source* i wspólne tworzenie darmowego oprogramowania konkurencyjnego dla komercyjnych produktów (jak chociażby miało to miejsce w przypadku systemu operacyjnego Linux). Możliwe jest także tworzenie przez społeczność wirtualną darmowej encyklopedii – Wikipedii. Dlatego też można postawić hipotezę, iż w przyszłości mają szansę powstać społeczności wirtualne, których celem będzie kolektywna praca na rzecz konkretnych rozwiązań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu.

Analizując działania społeczności wirtualnych, trudno uciec od pytania o zagrożenia pojawiające się w tego typu społecznościach. Anonimowość internautów zwiększa ryzyko manipulacji informacją i działaniami społeczności. Łatwo wyobrazić sobie sytuację, w której protest przeciwko działaniom konkretnej firmy jest inicjatywą jej konkurencji lub skrajnych aktywistów. Z ryzykiem manipulacji mamy jednak także do czynienia w tradycyjnych mediach, a wydaje się, że media elektroniczne umożliwiają łatwiejszą weryfikację pojawiających się wiadomości. Niepokojące jest również ryzyko wandalizmu, a nawet działań niezgodnych z pra-

²⁵ http://www.facebook.com/home.php?#!/refresheverything?v=app_4949752878&ref=ts (pobrano 23.05.2010).

²⁶ Neologizm, użyty po raz pierwszy przez J. Howe'a, określa przypisywanie tradycyjnych obowiązków pracowników najemnych grupie ludzi czy społeczności, czerpanie wiedzy, pomysłów i inspiracji „z tłumu”, więcej w: J. Howe, *The rise of crowdsourcing*, „Wired Magazine”, 14.06.2006, <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html> (pobrano 20.05.2010).

wem. W pewnym stopniu rozwiązaniem tutaj może być ustalenie zbioru zasad czy reguł funkcjonowania. Tego typu zasady określiły chociażby dwie omówione powyżej społeczności. Kolejne niebezpieczeństwo to wspomniany już problem pasażera na gapę. Ryzyko wystąpienia tego problemu zmniejszają chociażby otwarte licencje, jak np. GNU GPL²⁷ czy Creative Commons²⁸. Bez wątpienia niezbędne są dalsza dyskusja na temat potencjalnych zagrożeń i problemów, jakie mogą wystąpić przy podejmowaniu kolektywnych działań przez społeczności wirtualne, i wypracowywanie rozwiązań, które umożliwiłyby ich minimalizację.

5. Podsumowanie

Omówione w pracy przykłady oraz przedstawiona charakterystyka społeczności wirtualnych ukazują, jaka tkwi w nich siła. Po raz pierwszy w historii społeczeństwo wyposażone zostało w narzędzia umożliwiające mu samoorganizowanie się i skuteczne wywieranie wpływu na tradycyjne organizacje. Nieuczciwie potraktowani klienci mają możliwość efektywnego dociekania swoich praw, nie tylko przed sądem, ale przed władzami samej firmy, stając się dla nich partnerem do rozmów i negocjacji. Interesariusze mają możliwość decydowania, jakie działania z zakresu zaangażowania społecznego zostaną podjęte przez firmę. Z jednej strony działalność społeczności wirtualnych stanowi mechanizm korygujący postępowanie firm. Działania firm niezgodne z zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu bardzo szybko spotykają się z krytyką internautów oraz równie szybko z konkretnymi działaniami wymierzonymi przeciwko nieodpowiedzialnym praktykom. Z drugiej strony społeczności wirtualne posiadają ogromny potencjał tworzenia i wypracowywania kreatywnych rozwiązań, także w kontekście CSR. Działania opisane w pracy jako pozytywne mogą stanowić niezwykle cenne źródło inspiracji dla wszystkich instytucji zaangażowanych w rozwój odpowiedzialnego biznesu.

Literatura

- Approaches to community: Conflicts and complementarities*, [w:] M. Effrat (ed.), *The Community: Approaches and Applications*, Free Press, New York 1974.
- Coase R., *The nature of the firm*, „*Economica*” 1937, New Series, Vol. 4, No. 16, s. 386-405.
- Grossman L., *Time's Person of the Year: You*, „*Time*”, 13.12.2006, <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1569514,00.html>.
- Gusfield J., *The Community: A Critical Response*, Harper Colophon, New York 1975.

²⁷ <http://www.gnu.org/> (pobrano 20.05.2010).

²⁸ <http://creativecommons.org/> (pobrano 20.05.2010). Więcej w: J. Howe, *The rise of crowdsourcing*, „*Wired Magazine*”, 14.06.2006, <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html> (pobrano 20.05.2010).

- Howe J., *The rise of crowdsourcing*, „Wired Magazine”, 14.06.2006, <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>.
- Kelly K., *The new socialism: Global collectivist society is coming online*, „Wired Magazin”, 17.06.2009, http://www.wired.com/culture/culturereviews/magazine/17-06/nep_newsocialism?currentPage=all.
- McMillan D., Chavis D., *Sense of community: A definition and theory*, „Journal of Community Psychology” 1986, Vol. 14, s. 6-23.
- Nip J., *The Relationship between Online and Offline Communities: The Case of the Queer Sisters*, Hong Kong Baptist University, Hong Kong 2003.
- Rheingold H., *The Virtual Community. Homesteading on the Electronic Frontier*, MIT Press, Cambridge, MA, 2000.
- Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce i Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.
- Shirky C., *Here Comes Everybody: The Power of Organizing without Organizations*, The Penguin Press, New York 2008.
- Szczepański J., *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1970.
- Szpunar M., *Społeczności wirtualne – realne kontakty w wirtualnym świecie*, [w:] L. Haber, M. Niezgodna (red.), *Społeczeństwo informacyjne. Aspekty funkcjonalne i dysfunkcjonalne*, Kraków, Wydawnictwo UJ, 2006, s. 158-167.
- Szpunar M., *Społeczności wirtualne jako nowy typ społeczności – eksplikacja socjologiczna*, „Studia Socjologiczne” 2004, nr 2, Warszawa, IFiS PAN, s. 95-135.
- Van Dijk J., *The reality of virtual communities*, „Trends in Communication” 1997, Vol. 1, No. 1, s. 39-63.

Źródła internetowe

- <http://creativecommons.org/>.
- http://ec.europa.eu/enterprise/csr/index_en.htm.
- http://www.facebook.com/home.php?#!/refresheverything?v=app_4949752878&ref=ts.
- <http://www.gnu.org/>.
- <http://www.mstop.pl/>.
- <http://www.nabiciwmbank.pl/>.
- <http://www.refresheverything.com/>.

VIRTUAL COMMUNITIES AND THEIR INFLUENCE ON THE DEVELOPMENT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Summary: New communication tools, often called social media, have stirred up significant changes in modern society. Virtual communities, rising up around common goals and interests, are playing more and more important role on the socioeconomic arena. The aim of this article is to present the influence of virtual communities on CSR. First the paper focuses on the virtual communities' definition, as well as on their assembly and functioning mechanism. The analysis concentrates next on the factors that determine the development of the CSR concept, with the major focus on social movements and citizens' pressure. The last part of the article presents different ways in which virtual communities may influence CSR activities.