

Ewa Głuszek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

CSR JAKO NARZĘDZIE BUDOWANIA WIZERUNKU FIRMY

1. Wstęp

W sytuacji zaostrzającej się gwałtownie konkurencji prowadzącej do postępującej standaryzacji i upodabniania się wyrobów czy usług niezmiernie ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej staje się wizerunek firmy. Jest on sumą poglądów, postaw i wrażeń, jakie ma osoba lub grupa w stosunku do danego przedsiębiorstwa (ale też: produktu, marki, osoby lub miejsca). Wizerunek jest kategorią całkowicie subiektywną, wyobrażeniem o firmie kształtowanym przez elementy zarówno racjonalne, jak i emocjonalne, z tego też względu – mimo iż jest na ogół świadomie przez kierownictwo przedsiębiorstwa kreowany – nie jest atrybutem do końca sterowalnym.

Wizerunek firmy – mniej lub bardziej pozytywny – identyfikuje ją wśród innych, upraszcza selekcję informacji i ułatwia podejmowanie decyzji w sytuacji coraz większego natłoku konkurencyjnych produktów i agresywnej komunikacji marketingowej. Coraz częściej staje się podstawą rynkowych wyborów konsumentów dotyczących np. marki produktu, ale również wyborów dokonywanych przez producentów (np. wybór dostawcy, kooperanta, dystrybutora) czy pracowników (wybór pracodawcy). Wizerunek jest zasobem niematerialnym, który daje firmie możliwość rzeczywistego wyróżnienia się na zatłoczonym rynku, a dobry wizerunek oferuje także wiele istotnych korzyści ekonomicznych i społecznych.

Artykuł porządkuje i opisuje czynniki budujące wizerunek przedsiębiorstwa wśród różnych grup interesariuszy, przy czym koncentruje się głównie na relacjach ze społeczeństwem i społecznością lokalną. Próbuje odpowiedzieć na pytanie o rolę społecznej odpowiedzialności w kreowaniu pozytywnego wizerunku rynkowego firmy i determinanty wyboru określonych inicjatyw społecznych.

2. Wizerunek a reputacja i tożsamość firmy

Wizerunek firmy jest pojęciem rozumianym nieco intuicyjnie i w sposób uproszczony, jako pewien obraz, wyobrażenie na temat firmy¹. Bardziej szczegółowe definicje mówią o pozycji przedsiębiorstwa w świadomości interesariuszy, na którą to pozycję składa się skomplikowany zestaw spostrzeżeń, doświadczeń i odczuć, jaki powstaje na tle porównań z konkurentami², lub ogólnie o konglomeracie złożonym z uczuć, sądów, opinii, postaw i faktów, stanowiącym sumę wszystkich spostrzeżeń i obserwacji, w których dokonujemy projekcji naszego ego³.

Wszystkie definicje zgodnie podkreślają subiektywizm tego zjawiska, wynikający z tego, że jest on wypadkową działań firmy i cech osób, do których są one kierowane. Na wizerunek składają się więc zarówno rzeczywiste, racjonalne informacje na temat firmy oraz doświadczenia własne adresata (kontakty z firmą i jej produktami), jak i elementy pozaracjonalne, o charakterze emocjonalnym, takie jak uczucia, postawy i opinie innych jednostek lub grup, wpływ społeczny, osobowość itd. Wynika z tego, że nie ma jednego wizerunku firmy (ani żadnego innego podmiotu), gdyż wizerunki tworzone w świadomości różnych interesariuszy mogą się zdecydowanie od siebie różnić. O wizerunku firmy można mówić tylko jako o pewnej wypadkowej współtworzonej przez wiele różnych wizerunków funkcjonujących w świadomości grup z otoczenia organizacji. Może on być mniej lub bardziej pozytywny oraz mniej lub bardziej wyrazisty.

Przegląd literatury poświęconej tej tematyce wskazuje, że dość często pojęcie wizerunku traktowane jest zbyt wąsko, jako obszar czysto marketingowy, będący wynikiem działań *public relations*. Takie rozumienie zakłada, że kreowanie wizerunku firmy polega na przekazywaniu informacji do otoczenia w celu stworzenia w nim pozytywnego obrazu nadawcy, a osobami odpowiedzialnymi czyni specjalistów od PR⁴. Nawet jeśli zgodnie z sugestią Kotlera przyjmiemy, że *public relations* nie jest tylko elementem promocji rynkowej, lecz jedną z funkcji zarządzania⁵, która nie ma bezpośredniego związku z działalnością marketingową, i tak zdaniem autorki będzie to ujęcie zbyt jednostronne. Opinia na temat danego podmiotu zależy bowiem nie tylko od sfery jego komunikacji z otoczeniem, ale przede wszystkim od relacji z innymi podmiotami tego otoczenia, a więc od określonych działań i zachowań, a także efektów jego działalności w postaci produktów, usług czy wyników ekonomicznych. Informacje są ogromnie ważnym elementem kształtującym wyobrażenie otoczenia na temat przedsiębiorstwa, ale nie mniej istotne są konkretne doświadczenia wynikające z bezpośrednich kontaktów z przedstawicie-

¹ Zob. J. Altkorn, *Wizerunek firmy*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, 2004, s. 14; W. Budzyński, *Wizerunek firmy*, Poltext, Warszawa 2003, s. 13.

² J. Altkorn, wyd. cyt., s. 15.

³ K. Huber, *Image czyli jak być gwiazdą na rynku*, Business Press, Warszawa 1994, s. 26.

⁴ P. Kotler, *Marketing*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 546.

⁵ Tamże, s. 621.

lami firmy (nawiązywanych w trakcie współpracy), użytkowania jej produktów, odczuwania skutków jej działalności itp.

W takim znaczeniu wizerunek przedsiębiorstwa można utożsamiać z jego reputacją. Jest ona definiowana jako zbiór wielu osobistych sądów dotyczących jego wiarygodności, solidności i odpowiedzialności, reprezentujący przeszłe działania firmy i jej przyszłe perspektywy oraz wyrażający całościową atrakcyjność firmy dla jej interesariuszy na tle innych konkurentów⁶. Reputacja jest budowana w oparciu o relacje ze wszystkimi stakeholders przedsiębiorstwa, nie tylko z konsumentami, co było charakterystyczne dla wąskiego podejścia marketingowego utożsamianego z kreowaniem wizerunku. Jednym słowem wizerunek firmy w szerszym ujęciu oznacza reputację, i z tym zastrzeżeniem pojęcia te będą w artykule używane zamiennie.

Trzonem wizerunku, jego kręgosłupem i szkieletem jest tożsamość przedsiębiorstwa (*corporate identity*), określana jako zbiór cech charakterystycznych dla organizacji, wyróżniający ją spośród innych i wyrażany wszelkimi działaniami, jakie podejmuje⁷. Tożsamość obejmuje zestaw wartości i zasad podzielanych przez pracowników i menedżerów, jest zatem wyrazem kultury organizacyjnej. W codziennej praktyce funkcjonowania przedsiębiorstwa tożsamość przejawia się w menedżerskich praktykach stosowanych wewnątrz firmy wobec pracowników oraz na zewnątrz wobec innych interesariuszy, dotyczących strategii, struktur, stylu zarządzania, procesów itd.⁸ Tożsamość w przeciwieństwie do wizerunku jest kategorią obiektywną, wyraża unikatowość przedsiębiorstwa, jego niepowtarzalność i indywidualny charakter silnie wyróżniający go w otoczeniu. Reputacja jest zewnętrznym wyrazem tożsamości firmy. Istnieje zatem jedna tożsamość, ale wiele wizerunków firmy.

Warto zaznaczyć również, że każdy podmiot ma swój wizerunek (a właściwie wizerunki) bez względu na to, czy podejmuje jakiegokolwiek świadome działania w tym kierunku czy też nie. Tworzy się on niezależnie od niego, poprzez relacje, w jakie wchodzi z innymi uczestnikami otoczenia. Ze względu na niezwykle ważną rolę, jaką odgrywa wizerunek na współczesnych rynkach, większość firm próbuje jednak ten cenny zasób niematerialny, będący potencjalnym źródłem przewagi konkurencyjnej, kształtować świadomie i planowo.

3. Czynniki kształtujące wizerunek firmy

Wizerunek przedsiębiorstwa można porównać do soczewki, w której skupia się wiele różnych aspektów jego działalności, poczynawszy od praktyk zarządzania ka-

⁶ Ch. Fombrun, *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996, s. 72.

⁷ J. Van Rekom, *Deriving an operational measure of corporate identity*, „European Journal of Marketing” 1997 Vol. 31 No. 5/6.

⁸ Ch. Fombrun, wyd. cyt. s. 36.

drami i obsługi klientów, a skończywszy na kolorystyce i wyglądzie firmowych wizytówek. Ogólnie można przyjąć, że na tę część wizerunku, która podlega sterowaniu ze strony nadawcy, składają się: cechy charakterystyczne przedsiębiorstwa i jego produktów, jego działania i zachowania (wewnątrz i na zewnątrz) oraz komunikacja z otoczeniem. Jeśli założyć, że dwa pierwsze czynniki mieszczą się w pojęciu tożsamości firmy, to reputacja jest wypadkową jej tożsamości oraz komunikacji. Takie ujęcie jest jednak zbyt ogólne, warto zatem przyjrzeć się bliżej czynnikom kształtującym wyobrażenia interesariuszy o przedsiębiorstwie. Można zestawić je w cztery podstawowe grupy, a mianowicie czynniki organizacyjne, relacyjne, polityczne i marketingowe⁹.

Do czynników organizacyjnych należy zaliczyć panującą w firmie kulturę organizacyjną, a zwłaszcza cenione wartości i zasady postępowania, formalną politykę dotyczącą strategii, struktury, jakości, zatrudnienia i rozwoju kadr, innowacyjność, obsługę klientów, a także kondycję finansową. Czynniki relacyjne odnoszą się do współdziałania przedsiębiorstwa ze wszystkimi jego interesariuszami, głównie pracownikami, klientami, dostawcami oraz społecznością lokalną, i dotyczą wyważonego zaspokajania oczekiwań każdej z tych grup względem firmy, tworząc jednocześnie ekonomiczno-społeczne więzi. Czynniki polityczne to czynniki o charakterze komunikacyjnym (*public relations* oraz *publicity*), a więc informacje przekazywane otoczeniu przez samą firmę lub przez inne kanały informacyjne, np. sieć kontaktów formalnych i nieformalnych. Będą do nich należeć np. autoprezentacje przedsiębiorstwa oraz prezentacje i oceny dokonywane przez media, agencje ratingowe, giełdę, stowarzyszenia konsumenckie, władze lokalne itd., oraz tzw. sygnały rynkowe, które są pośrednią formą komunikowania się na rynku, wykorzystującą różnego rodzaju działania sugerujące konkurentom i szerszemu otoczeniu zamiary, motywacje, kompetencje lub sytuację wewnętrzną firmy. Czynniki marketingowe dotyczą postrzeganej jakości produktów lub usług, wizerunku marek produktów, działań podejmowanych w ramach komunikacji rynkowej (reklamy, promocji sprzedaży, sprzedaży osobistej), jakości usług posprzedażnych, polityki cenowej i dystrybucyjnej. Czynniki budujące reputację przedsiębiorstwa można by podsumować następująco: na wizerunek firmy składa się to, czym firma jest (tożsamość), to, co mówi i co o niej mówią, jakie ma relacje z otoczeniem i co temu otoczeniu może zaoferować.

Szczególną uwagę warto zwrócić na czynniki relacyjne, gdyż w praktyce reputacja przedsiębiorstwa wywodzi się z jego mniej lub bardziej dobrej współpracy z wymienianymi wcześniej kibicami strategicznymi. Jakość relacji z każdą z tych grup decyduje o ogólnym wizerunku przedsiębiorstwa funkcjonującym w zbiorowej wyobraźni. Tak więc reputacja firmy zależy głównie od tego, na ile przedsiębiorstwo spełnia oczekiwania swoich interesariuszy wobec określonych działań, procesów i wyników, a więc od subiektywnej oceny stopnia zgodności

⁹ E. Głuszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2004, s. 144.

między zachowaniami firmy a ich własnymi preferencjami. Oczekiwania poszczególnych interesariuszy przedsiębiorstwa dotyczą odmiennych aspektów jego działalności – dla pracowników będą to sprawy dobrego traktowania, sprawiedliwego oceniania, nagradzania, bezpieczeństwa zatrudnienia oraz rozwoju zawodowego, dla klientów – kwestie jakości produktów, obsługi i serwisu, dla inwestorów – rzetelność informacji przekazywanych w raportach finansowych i wiarygodność prognoz, dla społeczeństwa – odpowiedzialność społeczna itd. Wszystko to sprawia, że reputacja staje się zjawiskiem bardzo złożonym i wielowymiarowym, kształtują ją bowiem wyobrażenia i oczekiwania różnych grup interesu, a ostateczna ocena firmy jest wynikiem stosowania przez te grupy kryteriów egoistycznych i altruistycznych, ekonomicznych i społecznych¹⁰.

4. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a jego wizerunek

Szczególnie ważną domeną działań przedsiębiorstwa determinującą jego wizerunek rynkowy jest sfera relacji ze społeczeństwem. Najogólniej mówiąc, oczekuje ono, że podmiot gospodarczy będzie zachowywał się jak „dobry obywatel”, który funkcjonując w określonym środowisku społecznym i przyrodniczym, powinien temu środowisku „oddawać” co najmniej tyle, ile z niego czerpie w postaci różnego rodzaju zasileń. Zasadność tego rodzaju oczekiwań wynika głównie ze skali i zasięgu działania współczesnych przedsiębiorstw oraz głębokiego wpływu, jaki wywierają one na życie społeczności lokalnych, środowisko naturalne oraz postępek cywilizacyjny.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (*Corporate Social Responsibility* – CSR) jest koncepcją, według której odpowiedzialność biznesu wykracza znacznie poza przynoszenie zysku właścicielom i rozciąga się na wszystkie działania i decyzje przedsiębiorstwa dotyczące jego interesariuszy, mające na celu poprawę ich dobrobytu i ochronę środowiska naturalnego. Koncentruje się ona głównie na trzech obszarach, a mianowicie społeczności lokalnej, pracownikach oraz środowisku naturalnym.

Wśród inicjatyw społecznych, jakie przedsiębiorstwa mogą podejmować, realizując politykę odpowiedzialności społecznej, można wymienić sześć podstawowych opcji, wykorzystywanych szeroko przez firmy na całym świecie. Należą do nich¹¹: promocja sprawy, marketing powiązany ze sprawą, społeczny marketing biznesu, filantropia biznesowa, wolontariat środowiskowy oraz społecznie odpowiedzialne praktyki biznesowe. Większość tych inicjatyw jest realizowana przez pracowników firmy wraz z jedną lub kilkoma wybranymi organizacjami pozarządowymi.

¹⁰ Ch. Fombrun, wyd. cyt., s. 25.

¹¹ P. Kotler, N. Lee, *Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, John Wiley & Sons, Hoboken 2005, s. 22.

Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa na rzecz poprawy życia interesariuszy wynikają głównie ze świadomości tego, iż odpowiedzialne zachowania prowadzą do stabilnego sukcesu biznesowego¹². Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa wpływa bowiem w istotny sposób na czynniki, które decydują o wynikach i pozycji konkurencyjnej firmy. Międzynarodowa organizacja Business for Social Responsibility przytacza wiele konkretnych korzyści osiąganych przez przedsiębiorstwa dzięki odpowiedzialnej polityce¹³.

Wśród najważniejszych takich korzyści należy wymienić możliwość poprawy lub wzmocnienia swojego wizerunku. Jest to zwykle jeden z zasadniczych celów strategicznych które firmy realizują przez inicjatywy społeczne. O znaczeniu działań, jakie przedsiębiorstwa podejmują w tym obszarze, świadczy to, że we wszystkich rankingach najbardziej cenionych firm świata (np. ranking 500 America's Most Admired Corporations magazynu „Fortune”) jednym z podstawowych kryteriów oceny jest właśnie społeczna odpowiedzialność firmy. Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa poprawia relacje z jego kibicami, dlatego że ułatwia proces „identyfikacji”, podczas którego podmioty otoczenia (osoby lub instytucje) dostrzegają wyraźny związek między własnym systemem wartości a przekonaniami na temat danej organizacji¹⁴. Inicjatywy społeczne podejmowane przez firmy dotyczą wprawdzie głównie trzech kibiców strategicznych (społeczeństwa, pracowników, środowiska naturalnego), ale, jak się okazuje, mają istotne znaczenie dla większości pozostałych interesariuszy, a zwłaszcza klientów, inwestorów i pracowników. Specyfika relacji między przedsiębiorstwem a społeczeństwem wynika poniekąd z tego, że wszyscy kibice są jednocześnie częścią społeczeństwa. Zatem przedsiębiorstwo, decydując się na odpowiedzialne społecznie zachowanie, kreuje swój pozytywny wizerunek nie tylko wśród społeczności lokalnej, grup interesu (ekologów) czy pracowników, lecz także pośród pozostałych kibiców strategicznych, którzy z uwagą obserwują te działania.

Wzrost świadomości społecznej i wyczulenie na problemy społeczne zwłaszcza w krajach wysoko rozwiniętych sprawiły, że inicjatywy z obszaru CSR podejmowane przez firmy spotykają się z żywym zainteresowaniem klientów. Nie ulega wątpliwości, że zwracają oni coraz większą uwagę na to, w jaki sposób funkcjonują przedsiębiorstwa – czy są dobrymi obywatelami, pracodawcami, a przede wszystkim jak i gdzie wytwarzają swoje produkty. W badaniach prowadzonych w latach 1993-1994 aż 78% dorosłych konsumentów amerykańskich twierdziło, że woli kupować produkty firm, które angażują się w bliskie im sprawy społeczne, a 66% jest skłonnych zmienić markę, aby poprzeć cenione inicjatywy¹⁵.

¹² K. Kietliński, V. Reyes, T. Oleksyn, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 132.

¹³ P. Kotler, N. Lee, wyd. cyt., s. 10.

¹⁴ Tak np. G. Dowling w 2004 r., za: S. Brammer, S. Pavelin, *Building a good reputation*, „European Management Journal” 2004 Vol. 22 No 6.

¹⁵ Cone/Roper study, za: P. Kotler, N. Lee, wyd. cyt., s. 11.

Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa ma znaczenie również dla potencjalnych inwestorów. Firmy dbające o swój wizerunek wśród społeczeństwa i kluczowych kibiców, a więc spełniające określone standardy etyczne i społeczne, uzyskują na rynku wyraźnie większą wartość. Nie jest to rezultatem szczególnie wysokich standardów moralnych charakteryzujących inwestorów, ale raczej wynikiem chłodnej kalkulacji biorącej pod uwagę różne czynniki ryzyka, które są wyraźnie niższe w przypadku firm cieszących się dobrą reputacją.

Działania przedsiębiorstw w obszarze CSR są bardzo ważne także dla pracowników. Ogólnie rzecz biorąc, dzięki tego typu aktywności wzrasta zdolność firm do przyciągania, motywowania i zatrzymywania pracowników. Okazuje się, że zwłaszcza dla młodych ludzi obywatelska postawa firmy jest jednym z istotnych kryteriów wyboru pracodawcy – badania prowadzone wśród studentów MBA pokazały, że dla większości z nich kultura organizacyjna firmy i jej reputacja są tak samo ważne jak wysokość zarobków czy szanse podwyższania kwalifikacji¹⁶. Po drugie, społeczna odpowiedzialność pracodawcy jest tym czynnikiem, który sprawia, że pracownicy czują się dumni ze swojej pracy, mają wyższą samoocenę i są lepiej motywowani (73% osób działających w wolontariacie przyznało, że zaangażowanie pracodawcy w sprawy społeczne sprawiło, że oni sami stali się bardziej oddani swojej pracy¹⁷). Po trzecie, pracownicy firm odpowiedzialnych społecznie czują się bardziej związani ze swoim pracodawcą. W ankiecie dotyczącej obywatelskiej postawy firm i przeprowadzonej kilka lat temu w USA 88% pracowników przedsiębiorstw podejmujących inicjatywy społeczne stwierdziło, że żywią wobec swego pracodawcy silne poczucie lojalności¹⁸.

Wyniki przytoczonych badań potwierdzają, że społecznie odpowiedzialne zachowania firm są narzędziem budowania dobrego wizerunku w otoczeniu ze względu na oczekiwania formułowane przez głównych interesariuszy i znaczenie, jakie przypisują oni określonym zachowaniom podmiotów gospodarczych. Potwierdzają to również inne studia empiryczne (np. Fombruna i Shanleya z 1990 r. oraz Williama i Barreta z 2000 r.) badające wprost zależność między poziomem społecznego zaangażowania firmy a jej reputacją w otoczeniu¹⁹. Należy jednak zadać pytanie o to, czy wszystkie działania społeczne są dla tychże kibiców jednakowo ważne, czy też pewne inicjatywy będą bardziej efektywne w budowaniu reputacji przedsiębiorstwa niż inne, innymi słowy – czy istnieje jakaś zależność między np. charakterem działalności a preferowanymi przez otoczenie działaniami z zakresu CSR.

¹⁶ Net Impact Study, za: tamże, s. 16.

¹⁷ C. Cone, M. Feldman, A. Da Silva, *Filantropia jako narzędzie marketingu*, „Harvard Business Review Polska” 2004, s. 109.

¹⁸ Tamże, s.105.

¹⁹ Za: S. Brammer, S. Pavelin, wyd. cyt., s. 705.

5. Czynniki zwiększające pozytywną korelację między inicjatywami społecznymi a wizerunkiem firmy

W ostatnich latach w literaturze przedmiotu toczy się dyskusja, w której autorzy coraz częściej wyrażają wątpliwości na temat demonstrowania przez niektóre przedsiębiorstwa społecznego zaangażowania. Dotyczą one głównie tych firm, których inicjatywy społeczne – z racji charakteru branży, w jakiej działają – nie są po prostu wiarygodne i przekonujące dla opinii publicznej (np. praca Dowlinga z 2004 r.)²⁰. Chodzi tu przede wszystkim o takie branże, jak przemysł tytoniowy, spirytusowy, zbrojeniowy czy energii atomowej, w przypadku których negatywne postrzeganie całej branży niweczy wysiłki pojedynczych firm. Wątpliwości dotyczą również – zakładanej milcząco przez większość autorów zajmujących się tematem CSR – oczywistego i jednoznacznie pozytywnego związku między społecznymi inicjatywami firmy a jej reputacją. Przy wnikliwszych badaniach związek ten okazuje się znacznie bardziej skomplikowany i nieprzewidywalny niż to sugerowano do tej pory.

Przedstawione wątpliwości wynikają po pierwsze z tego, że oczekiwania formułowane pod adresem firmy przez jej interesariuszy są siłą rzeczy bardzo różnorakie i często wzajemnie sprzeczne, a zatem odpowiedź na nie musi być starannie wyważona i „wielokierunkowa”. Po drugie, wizerunek firmy jest wypadkową wielu różnych opinii i wynikiem stosowania odmiennych kryteriów oceny, dlatego mało prawdopodobne jest, aby istniał prosty związek między określonym zaangażowaniem społecznym a tymże wizerunkiem. Bardziej prawdopodobne jest raczej to, że siła takiej korelacji będzie zależeć od rodzaju działalności społecznej podejmowanej przez przedsiębiorstwo, branży, w jakiej funkcjonuje, oraz wielkości firmy²¹.

Wpływ charakteru branży na zgodność (dopasowanie) społecznej działalności oraz wizerunku firmy wydaje się dość oczywisty, wyraźnie bowiem preferuje jedne działania, inne zaś czyni obojętnymi lub mało wiarygodnymi w oczach interesariuszy. Na przykład w przypadku przemysłu, który powoduje znaczące skutki dla środowiska naturalnego (przemysł wydobywczy, hutniczy, papierniczy, chemiczny), społeczność lokalna, ruchy ekologiczne oraz regulatorzy będą oczekiwać przede wszystkim działań zmniejszających negatywne efekty prowadzonej działalności gospodarczej czyli m.in. inwestycji zmniejszających zanieczyszczenie powietrza, wody i gleby, zmianę technologii na bardziej przyjazną środowisku itp. W branżach, w których zagadnienia ochrony środowiska nie mają takiego znaczenia, pewien poziom zaangażowania w tę dziedzinę CSR byłby prawdopodobnie odbierany pozytywnie, ale nadmierne koszty finansowe takiego zaangażowania psułyby reputację firmy w oczach inwestorów czy kredytodawców. W przypadku

²⁰ Tamże, s. 705.

²¹ Tamże, s. 706.

innych branż, takich jak np. przemysł tytoniowy czy zbrojeniowy, zasadne (ale niestety mało wiarygodne) będzie angażowanie się w sprawy ochrony zdrowia lub bezpieczeństwa publicznego. Z kolei zagadnienia bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia pracowników szczególną uwagę przykuwają w takich sektorach, jak transport, budownictwo czy wydobywanie surowców, natomiast prawdopodobnie nie mają większego znaczenia w branżach wysokiej technologii²².

Drugim istotnym czynnikiem mającym wpływ na pozytywną korelację między odpowiedzialnością społeczną a wizerunkiem firmy jest jej wielkość. Dzieje się tak z kilku co najmniej powodów²³; Po pierwsze, większe przedsiębiorstwa są bardziej widoczne i są przedmiotem zrozumiałego zainteresowania ze strony otoczenia, w tym mediów, które dostarczają na ich temat wielu informacji. Siłą rzeczy presja ze strony tego otoczenia na działania wyrażające społeczne zaangażowanie jest znacznie większa w przypadku dużych organizacji. Co więcej, duże firmy mają większe i bardziej zdywersyfikowane środowisko interesariuszy, choćby ze względu na zasięg geograficzny i produktowy. Wzrasta zatem prawdopodobieństwo formułowania pod jego adresem oczekiwań odnośnie do podejmowania inicjatyw społecznych ze strony przynajmniej części tego środowiska. Ponadto ogromna skala aktywności gospodarczej niektórych przedsiębiorstw, które zakresem swej działalności obejmują wszystkie kontynenty i osiągają przychody przekraczające dochód narodowy wielu państw, sprawia, że oczekiwanie wobec nich jakiejś formy współodpowiedzialności za jakość życia społeczności, w których funkcjonują, wydaje się całkowicie zrozumiałe i uzasadnione.

Badania przeprowadzone na próbie 227 przedsiębiorstw brytyjskich wykazały, że rzeczywiście w przypadku większych firm jakiegokolwiek zaangażowanie społeczne przekłada się na bardziej pozytywny wizerunek, co potwierdza tezę, że w ich przypadku działania w obszarze CSR są szczególnie ważne. Jednak bardziej szczegółowa analiza na poziomie branżowym pokazała, że dość częste są przypadki, gdy dobrej reputacji towarzyszy bardzo nisko zaangażowanie społeczne²⁴. Okazało się np., że tylko w czterech sektorach (finanse, chemia, surowce i produkty konsumpcyjne) istnieje wyraźna, pozytywna korelacja między reputacją a całokształtem działań społecznych. Dostrzeżono przy tym znaczne różnice w ocenie poszczególnych działań społecznych skierowanych do społeczności lokalnej, pracowników lub środowiska naturalnego, zarówno w przekroju branż, jak i wewnątrz branży. I tak np. handel detaliczny wykazuje bardzo słabą korelację między reputacją a działalnością na rzecz środowiska naturalnego oraz pracowników, natomiast reputacja ta jest wyraźnie powiązana z działalnością na rzecz społeczności lokalnej. Fakt ten można tłumaczyć bliskimi związkami tej branży z finalnymi konsumentami i społecznością, w której lokuje działalność.

²² Tamże, s. 707.

²³ Tamże.

²⁴ Tamże, s. 711.

Ogólnie można stwierdzić, że wyniki badań nad korelacją między wizerunkiem firmy a poszczególnymi inicjatywami społecznymi wskazują na kilka istotnych prawidłowości. Działalność na rzecz lokalnej społeczności ma największe znaczenie dla pozytywnej reputacji w handlu detalicznym, finansach, przedsiębiorstwach użyteczności publicznej, chemii, produkcji dóbr konsumpcyjnych i usługach dla biznesu. Z kolei działalność na rzecz środowiska naturalnego jest ważna w przemyśle chemicznym, wydobywczym i produkcji dóbr konsumpcyjnych. Zaangażowanie w sprawy pracowników zaś ma szczególne znaczenie dla budowania wizerunku w branży produkcji dóbr konsumpcyjnych, finansowej, przemyśle wydobywczym oraz transporcie.

Podsumowując wyniki badań brytyjskich, należy stwierdzić, że rodzaj inicjatywy społecznej, jaką zamierza prowadzić przedsiębiorstwo, powinien być starannie dobrany pod kątem charakteru branży, w jakiej działa firma, nie wszystkie bowiem inicjatywy są równie ważne z punktu widzenia reputacji rynkowej. Innymi czynnikami, które z pewnością również trzeba brać pod uwagę, są cenione w przedsiębiorstwie wartości (tzw. wartości podstawowe, niezmiennie i fundamentalne dla kultury organizacyjnej) oraz docelowe produkty i rynki, na których firma zamierza operować. Można przyjąć, że charakter branży wskazuje obszar CSR, na którym warto skoncentrować wysiłki (społeczeństwo, pracownicy, środowisko naturalne), natomiast szczegółowe rozwiązania powinny być dobierane pod kątem systemu wartości firmy oraz specyfiki jej produktów i klientów.

Słaba korelacja między małymi rozmiarami firmy a wpływem zaangażowania społecznego na jej wizerunek nie oznacza bynajmniej, że niewielkie podmioty nie powinny podejmować działań z zakresu CSR, uświadamia jedynie menedżerom, że zachowania takie nie będą tak dobrze widoczne dla interesariuszy jak w przypadku dużej firmy.

6. Zakończenie

Zaangażowanie przedsiębiorstwa w działalność społeczną przynosi ogromne korzyści społeczeństwu w obszarach, gdzie zawodzi wsparcie państwa i jego instytucji. Ma również istotne znaczenie dla samej firmy, gdyż pozwala jej budować pozytywny wizerunek wśród swoich interesariuszy, głównie pracowników, klientów, inwestorów i ogółu społeczeństwa, oraz osiągać przy tym określone cele marketingowe, takie jak wzrost udziału w rynku, wzmocnienie kapitału marek produktów czy zwiększanie wiarygodności w oczach właścicieli. Wybór inicjatywy społecznej nie powinien jednak być przypadkowy, mają one bowiem różną wartość dla poszczególnych kibiców w zależności od charakteru branży, a w konsekwencji ich wpływ na wizerunek przedsiębiorstwa nie zawsze jest przewidywalny i jednoznacznie pozytywny. Decyzja o podjęciu przez firmę działań z zakresu CSR powinna zatem brać pod uwagę takie czynniki, jak rodzaj przemysłu, wielkość firmy, jej podstawowe wartości oraz specyfikę kluczowych rynków i produktów.

Staranna analiza tych kwestii pozwoli przedsiębiorstwu skoncentrować się na tych inicjatywach społecznych, które rzeczywiście będą wspierać pożądaną reputację rynkową.

Literatura

- Altkorn J., *Wizerunek firmy*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2004.
- Budzyński W., *Wizerunek firmy*, Poltext, Warszawa 2003.
- Brammer S., Pavelin S., *Building a good reputation*, „European Management Journal” 2004 Vol. 22 No 6.
- Cone C., Feldman M., Da Silva A., *Filantropia jako narzędzie marketingu*, „Harvard Business Review Polska” 2004.
- Fombrun Ch., *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1996.
- Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2004.
- Huber K., *Image czyli jak być gwiazdą na rynku*, Business Press, Warszawa 1994.
- Kietliński K., Reyes V., Oleksyn T., *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Kotler P., *Marketing*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
- Kotler P., Lee N., *Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, John Wiley & Sons, Hoboken 2005.
- Van Rekom J., *Deriving an operational measure of corporate identity*, „European Journal of Marketing” 1997 Vol. 31 No 5/6.

CSR AS A TOOL OF CORPORATE IMAGE CREATING

Summary

The author examines the links between corporate reputation and corporate social responsiveness. Many empirical studies provide evidence that CSR is positively associated with corporate image, but they also show that links may be more complex than has been suggested so far. A firm's industry and its size are two key factors that influence the fit between social performance and firm reputation. For the purposes of reputation building, there is a need to tailor CSR activities in light of both a firm size and the nature of its principle business activity.