

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

260

Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

Andrzej Kaleta

Krystyna Moszkowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-226-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

| | |
|--|-----|
| Wstęp | 11 |
| Grażyna Aniszewska: Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii | 13 |
| Piotr Banaszyk: Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej | 22 |
| Bogusław Bembenek: Restrukturyzacja klastra | 33 |
| Rafał Bielawski: Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie | 46 |
| Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Komplementarność kompetencyjna organizacji a koopetycja na rynku obrotu energią elektryczną..... | 58 |
| Lidia Danik, Joanna Żukowska: Jakość współpracy w innowacjach..... | 69 |
| Tadeusz Falencikowski: Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice | 80 |
| Grażyna Golik-Górecka: Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o. | 94 |
| Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego..... | 106 |
| Jarosław Ignacy: Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA | 116 |
| Leon Jakubów: Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw | 126 |
| Marzena Jankowska-Miśkiewicz: Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów | 133 |
| Mirosław Jaroński: Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce | 143 |
| Grzegorz Jokiel: Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania..... | 153 |
| Szymon Jopkiewicz: Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań | 160 |
| Andrzej Kaleta: Kontrola w procesie wdrażania strategii | 171 |
| Adam Kałowski: Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw | 187 |
| Patrycja Klimas: Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej | 195 |
| Izabela Konieczna: Sposób tworzenia modelu biznesowego | 206 |
| Joanna Korpus: Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu..... | 215 |
| Alina Kozarkiewicz: Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo..... | 228 |

| | |
|---|-----|
| Rafał Krupski: Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa | 238 |
| Krzysztof Kud: Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego | 248 |
| Aleksandra Kuzaj: Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego | 258 |
| Lech Miklaszewski: Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA | 268 |
| Mirosław Moroz: Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego | 284 |
| Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Strategia rozwoju wiedzy w klastrze | 294 |
| Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych | 305 |
| Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy | 314 |
| Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego | 328 |
| Jadwiga Nycz-Wróbel: Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS | 340 |
| Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania | 350 |
| Paweł Paluchowski: Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA | 361 |
| Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji | 375 |
| Krystyna Poznańska: Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji | 385 |
| Joanna Radomska: Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA | 397 |
| Agnieszka Rak: Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych | 407 |
| Robert Seliga: Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu | 417 |
| Letycja Sołoducho-Pelc: Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję | 430 |
| Adam Stabryła: Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa | 442 |

| | |
|---|-----|
| Monika Stelmaszczyk: Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.)..... | 454 |
| Łukasz Sułkowski: Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce | 463 |
| Marika Szymańska: Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe..... | 474 |
| Ewelina Trubisz: Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich..... | 482 |
| Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw..... | 491 |
| Anna Witek-Crabb: Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych..... | 504 |
| Przemysław Wolczek: Przyczyny upadku Kodaka | 515 |
| Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz: Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej | 527 |
| Marian Woźniak: Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia..... | 536 |
| Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego..... | 548 |
| Anna Wójcik-Karpacz: Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania..... | 561 |
| Sławomir Wyciślak: Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa | 575 |
| Czesław Zajac: Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych | 586 |
| Aneta Zelek, Grażyna Maniak: Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010..... | 597 |
| Bożydar Ziółkowski: Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji | 607 |

Summaries

| | |
|--|----|
| Grażyna Aniszewska: Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective | 21 |
| Piotr Banaszyk: Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation | 32 |
| Bogusław Bembenek: Restructuring of cluster..... | 45 |
| Rafał Bielawski: Strategic and operating controlling in the company | 57 |
| Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market..... | 68 |
| Lidia Danik, Joanna Żukowska: Quality of cooperation for innovation | 79 |

| | |
|--|-----|
| Tadeusz Falencikowski: Business strategy and business model – similarities and differences..... | 93 |
| Grażyna Golik-Górecka: Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd | 105 |
| Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship | 115 |
| Jarosław Ignacy: Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company | 125 |
| Leon Jakubów: Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies | 132 |
| Marzena Jankowska-Mihulowicz: The method of evaluation of methodological rationality of managers | 142 |
| Mirosław Jarosiński: International entrepreneurship in Poland | 152 |
| Grzegorz Jokiel: Periods in the development of organizational management sciences | 159 |
| Szymon Jopkiewicz: Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research | 170 |
| Andrzej Kaleta: Control in the process of strategy implementation | 186 |
| Adam Kalowski: Reasons and directions of corporate restructuring | 194 |
| Patrycja Klimas: Operationalization of the organizational proximity | 205 |
| Izabela Konieczna: A way to create a business model | 214 |
| Joanna Korpus: Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis..... | 227 |
| Alina Kozarkiewicz: Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company | 237 |
| Rafał Krupski: Research on the importance of intangible resources in an enterprise's strategy | 247 |
| Krzysztof Kud: Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development..... | 257 |
| Aleksandra Kuzaj: Preventing mobbing as a part of management strategy .. | 267 |
| Lech Miklaszewski: The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA | 283 |
| Mirosław Moroz: Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store | 293 |
| Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Knowledge development strategy in a cluster..... | 304 |
| Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Leadership and management in inter-organizational networks..... | 313 |

| | |
|--|-----|
| Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise..... | 327 |
| Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company..... | 339 |
| Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS | 349 |
| Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of organization complexity as a new imperative of management | 360 |
| Paweł Paluchowski: Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company..... | 374 |
| Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Assessment of benefits of synergy effect in organization activity..... | 384 |
| Krystyna Poznańska: Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation..... | 396 |
| Joanna Radomska: Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA | 406 |
| Agnieszka Rak: Creating brand image in social media..... | 416 |
| Robert Seliga: The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility | 429 |
| Letycja Sołoducho-Pelc: Strategic management through vision and mission | 441 |
| Adam Stabryła: The concept of quantifying the company's strategic security | 453 |
| Monika Stelmaszczyk: Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.) | 462 |
| Łukasz Sułkowski: Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland | 473 |
| Marika Szymańska: Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company | 481 |
| Ewelina Trubisz: The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector..... | 490 |
| Elżbieta Urbanowska-Sojkin: The congruence of environmental factors and organizational culture of companies | 503 |
| Anna Witek-Crabb: Strategic choices of women and men as top managers . | 514 |
| Przemysław Wolczek: The reasons for the collapse of Kodak | 526 |
| Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic: Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy..... | 535 |
| Marian Woźniak: Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie..... | 547 |

| | |
|---|-----|
| Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship | 560 |
| Anna Wójcik-Karpacz: Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation | 574 |
| Sławomir Wyciślak: Contagion effect within the company activities..... | 585 |
| Czesław Zajac: Personal strategies of international capital groups (holdings) | 596 |
| Aneta Zelek, Grażyna Maniak: The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession..... | 606 |
| Bożydar Ziółkowski: Directions of eco-innovations evolution | 616 |

Robert Seliga

Spoleczna Akademia Nauk w Łodzi

ROLA MARKETINGU SPOŁECZNEGO W KONCEPCJI SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

Streszczenie: Przedsiębiorstwa przez ostatnie dwie dekady zmieniły swój sposób postrzegania roli interesariuszy w ich funkcjonowaniu. Zmiana ta zapoczątkowała nowe praktyki zarządzania przedsiębiorstwem związane z jego społeczną odpowiedzialnością. Współczesne przedsiębiorstwa, aby skutecznie rywalizować z innymi graczami na rynku, muszą coraz częściej sięgać po wyrafinowane koncepcje zarządzania. Odpowiedzią na rosnące wymagania ze strony interesariuszy w ostatnich latach stała się koncepcja marketingu społecznego, która swoimi założeniami idealnie wpasowała się w ramy zarządzania przedsiębiorstwem w perspektywie społecznej odpowiedzialności biznesu. Celem artykułu jest wskazanie roli marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

Słowa kluczowe: marketing społeczny, marketing relacji, społeczna odpowiedzialność biznesu.

1. Wstęp

Przedsiębiorstwa przez ostatnie dwie dekady zmieniły swój sposób postrzegania roli interesariuszy w ich funkcjonowaniu. Zmiana ta zapoczątkowała nowe praktyki zarządzania przedsiębiorstwem związane z jego społeczną odpowiedzialnością. Takie zjawisko było ściśle powiązane z internacjonalizacją działalności przedsiębiorstw i pogłębiającymi się procesami globalizacji.

Uległ ewolucji również obszar społecznej odpowiedzialności biznesu. Początkowo traktowano ją jako obszar działań podejmowanych na rzecz pewnych zbiorowości przez zamożniejszą część społeczeństwa, a więc głównie pochodną działalności charytatywnej. Współcześnie rolę zamożnej części społeczeństwa przejmują przedsiębiorstwa i organizacje o charakterze społecznym oraz publicznym.

Współczesne przedsiębiorstwa, aby skutecznie rywalizować z innymi graczami na rynku, muszą coraz częściej sięgać po wyrafinowane koncepcje zarządzania. Odpowiedzią na rosnące wymagania ze strony interesariuszy w ostatnich latach stała się koncepcja marketingu społecznego, która swoimi założeniami idealnie wpasowała się w ramy zarządzania przedsiębiorstwem w perspektywie społecznej odpowiedzialności biznesu.

Celem artykułu jest wskazanie roli marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

Hipoteza stawiana w artykule brzmi następująco: zauważalny jest wzrost znaczenia koncepcji marketingu społecznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu. Występuje pozytywne sprzężenie zwrotne pomiędzy rozwojem teorii i praktyki społecznej odpowiedzialności biznesu a wzrostem znaczenia koncepcji marketingu społecznego.

W części teoretycznej artykułu krótko scharakteryzowano istotę marketingu społecznego, a następnie społeczną odpowiedzialność biznesu. Następnie zaś przeanalizowano ich wzajemne relacje.

Cześć empiryczna artykułu została oparta na charakterystyce trzech studiów przypadku, ilustrujących związki pomiędzy marketingiem społecznym a omawianą w artykule koncepcją.

2. Istota marketingu społecznego

Marketing społeczny (*social marketing*) znany jest od ponad 40 lat. Za prekursorów powyższej koncepcji uznaje się dwóch badaczy: Philipa Kotlera oraz Geralda Zaltmana. W literaturze przedmiotu można dostrzec trzy wymiary charakteryzujące marketing społeczny:

Wymiar I – marketing gospodarczy o charakterze prospołecznym (Ph. Kotler, G. Zaltman).

Wymiar II – marketing w odniesieniu do organizacji świadczących usługi społeczne (L. Hermes, P. Romagini).

Wymiar III – marketing jako narzędzie kształtowania opinii i postaw społecznych (A. Sergeant) (tab. 1).

Tabela 1. Trzy wymiary marketingu społecznego

| Wymiar | Autor | Definicja |
|------------|---------------------------|---|
| Wymiar I | Ph. Kotler, G. Zaltman | Marketing społeczny jest to projektowanie, implementowanie i kontrola programu obliczanego do wpłynięcia na dopuszczalność idei społecznych i rozwinięcie rozważań dotyczących planowania produktu, ceny, komunikacji, dystrybucji i badań marketingowych |
| Wymiar II | L. Hermes, P. Romagini | Marketing społeczny to społeczna działalność organizacji |
| Wymiar III | A. Sergeant | Marketing społeczny to zaprojektowanie, wdrożenie i kontrola programów mających na celu zastosowanie idei społecznych |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ph. Kotler, G. Zaltman, *Social Marketing. An Approach to Planned Social Change*, "Journal of Marketing" 1971, vol. 35 no 3; L. Hermel, P. Romagni, *Le marketing public – Une introduction au marketing des administrations et des organisations publiques*, Editura Economica, Paris 1990; A. Sergeant, *Marketing Management for Non-profit Organizations*, Oxford University Press, Oxford 1999.

Podsumowując, można stwierdzić, że zaproponowane przez autorów wymiary marketingu społecznego wzajemnie się przenikają, tworząc przestrzeń do działań o charakterze prospołecznym.

W literaturze przedmiotu możemy spotkać wiele definicji odzwierciedlających ideę marketingu społecznego, zestawienie głównych definicji zawarto w tab. 2.

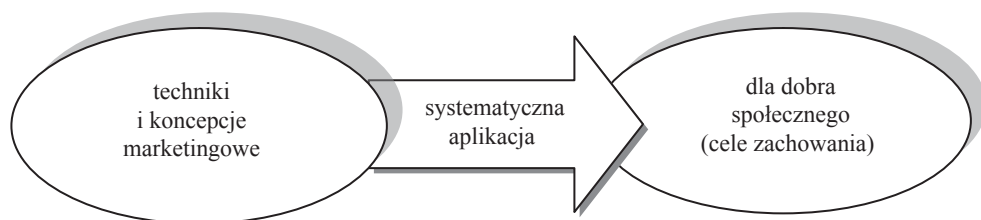
Tabela 2. Główne definicje marketingu społecznego

| Lp. | Autor | Definicja |
|-----|--|--|
| I | A. Andreasen (1995) | Marketing społeczny jest aplikacją technik marketingu komercyjnego do analizy, planowania, realizowania i ewolucji programów wpływających na zachowania odbiorców w celu poprawy osobistego dobrobytu jej członków oraz całego społeczeństwa |
| II | J. French, C Blair-Stevens (2005) | Marketing społeczny jest to systematyczna aplikacja koncepcji i technik marketingowych w celu osiągnięcia określonych celów i zachowań istotnych dla dobra społecznego |
| III | Ph. Kotler, N. Lee, M. Rothschild (2006) | Marketing społeczny jest to proces wykorzystujący zasady i techniki marketingu komercyjnego w celu stworzenia komunikatu wpływającego na zachowanie społeczeństwa w zakresie zdrowia, bezpieczeństwa, środowiska |
| IV | B. Smith (2006) | Marketing społeczny jest to proces tworzenia, komunikowania i dostarczania korzyści, których chce grupa docelowa, w zamian za postawy i zachowania wymagane przez społeczeństwo, bez profitów dla nadawcy |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ph. Kotler., N. Lee, M. Rothschild, 2006, *Personal Communication*, B. Smith, 2006, *Personal Communication*, A. Andreasen, (1995), *Marketing Social Change: Changing Behavior to Promote Health, Social Development, and the Environment*, Jossey-Bass, San Francisco 1995, s. 7; J. French, C Blair-Stevens, *Social Marketing Pocket Guide*, National Social Marketing Centre of Excellence, London 2005.

Konkludując: marketing społeczny polega na kreowaniu korzystnych postaw społecznych mających na celu poprawę standardu życia zarówno całego społeczeństwa, jak i poszczególnych jednostek (rys. 1). Należy podkreślić, że marketing społeczny polega na systematycznej aplikacji metod i technik marketingowych do osiągnięcia konkretnych celów zachowania dla dobra społecznego¹.

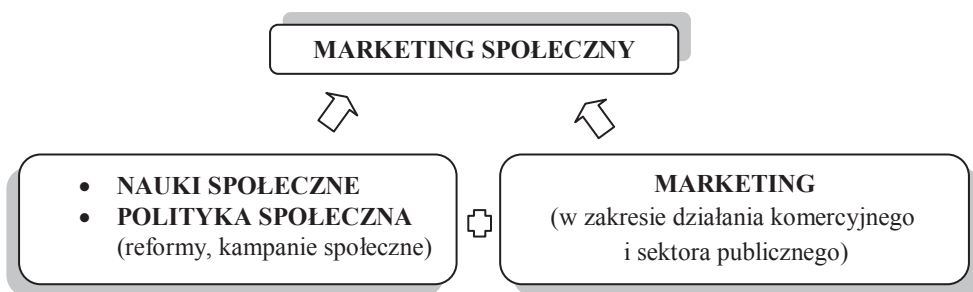
¹ A. Truss, R. Marshall, C. Blair-Stevens, *A history of social marketing*, [w:] *Social Marketing and Public Health. Theory and practice*, eds. J. French, C. Blair-Stevens, D. McVey, R. Merritt, Oxford University Press, New York 2010, s. 35.



Rys. 1. Definicja marketingu społecznego

Źródło: J. French, C. Blair-Stevens, *Big Pocket Guide: Social marketing*, National Social Marketing Centre, London 2007.

Marketing społeczny powstał na bazie dwóch płaszczyzn (rys. 2). Pierwszą z nich tworzą nauki społeczne wraz z polityką społeczną (reformy społeczne, kampanie społeczne). Drugą płaszczyznę tworzy szeroki obszar marketingu, zarówno w zakresie komercyjnym, jak i sektora publicznego.



Rys. 2. Płaszczyzny marketingu społecznego

Źródło: J. French, C. Blair-Stevens, *Big Pocket Guide: Social Marketing*, National Social Marketing Centre, London 2007.

Wyznaczone przez autorów płaszczyzny tworzące obszar marketingu społecznego wydają się słuszne. Dokonując analizy porównawczej zakresu działań w powyższych płaszczyznach, można stwierdzić, że odpowiadają one obszarowi funkcjonowania marketingu społecznego. Marketing społeczny stał się koncepcją odpowiadającą na współczesne wymagania stawiane „aktorom rynku”. Stwierdzić można, że orientacja społeczna organizacji jest odpowiedzią na zwiększającą się potrzebę podejścia do marketingu w sposób humanitarny i społecznie odpowiedzialny². W odniesieniu do marketingu społecznego należy zwrócić uwagę na idee koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR – *corporate social responsibility*). Idea ta zakłada, że firmy działające na rynku kierowały się etycznymi zasadami w od-

² A. Czerw, *Marketing w ochronie zdrowia*, Difin, Warszawa 2010, s. 120.

niesieniu do społeczeństwa³. CSR jest koncepcją budującą sieci wzajemnych relacji pomiędzy uczestnikami rynku.

Zastosowanie marketingu społecznego w sferze działalności przedsiębiorstw uwarunkowane jest kilkoma kluczowymi czynnikami (rys. 3).



Rys. 3. Uwarunkowania zachowań interesariuszy w obszarze marketingu społecznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Hastings, *Social marketing. Why Should the Devil Have all the Best Tunes?*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2010, s. 28.

Powyższy schemat prezentuje czynniki warunkujące wdrażanie idei koncepcji marketingu społecznego przez przedsiębiorstwa. Wynika z niego, że na wdrożenie marketingu społecznego przez przedsiębiorstwo wpływa wiele czynników wywodzących się m.in. z bezpośredniego otoczenia, warunków społecznych w otoczeniu oraz samych cech osobowych człowieka.

3. Społeczna odpowiedzialność biznesu w marketingu społecznym

W literaturze przedmiotu bardzo silnie akcentuje się związki między biznesem a społeczeństwem w odniesieniu do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) w ostatnich latach zwiększa swoje znaczenie w procesie zarządzania przedsiębiorstwami. Koncepcja ta stała się odpowiedzią na szybkość zmian zachodzących w relacjach pomiędzy przedsiębiorstwa-

³ H. Mruk, *Marketing – zagadnienia współczesne*, Forum Naukowe, Poznań 2008, s. 121-129.

mi a otoczeniem. Choć CSR jako koncepcja zyskała wiele na popularności w literaturze przedmiotu, trudno jest wskazać jedną uniwersalną definicję tego pojęcia (tab. 3). Zaznacza się jednak, że wynika to z coraz większych wymagań i oczekiwań społeczeństwa w zakresie odpowiedzialności przedsiębiorstw. Oczekiwania społeczeństwa wynikają przede wszystkim z⁴:

- procesów globalizacji gospodarki;
- wyrafinowanych działań i koncepcji marketingowych w odniesieniu do klienta;
- gwałtownej degradacji środowiska naturalnego;
- wzrostu świadomości konsumentów i rozwoju organizacji konsumenckich;
- demokratyzacji społeczeństw.

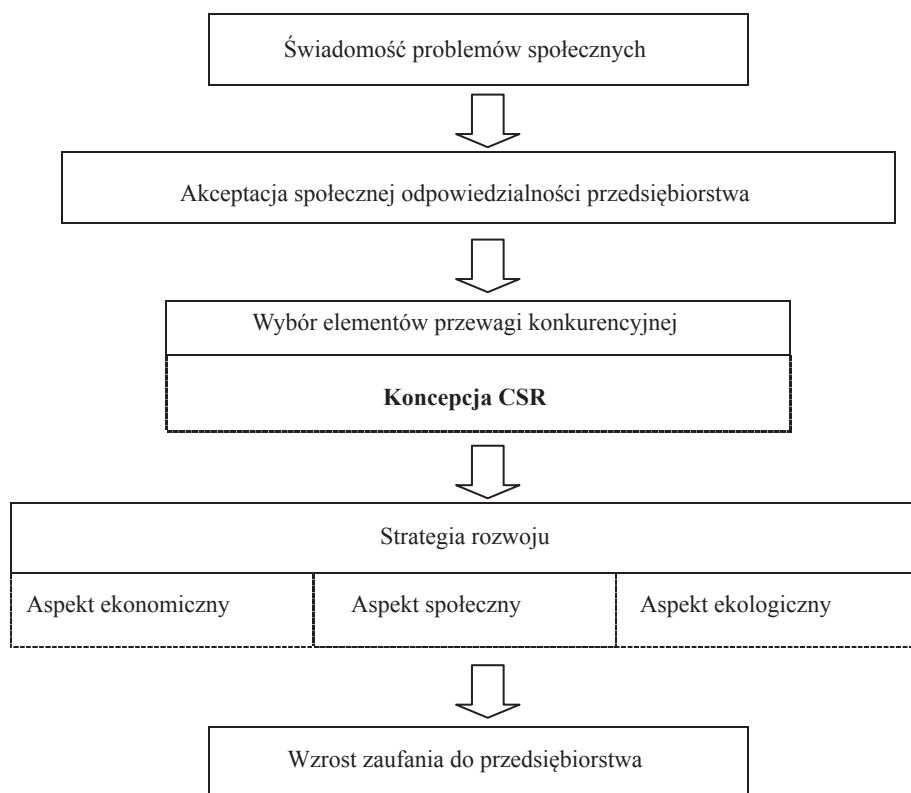
Tabela 3. Główne definicje społecznej odpowiedzialności biznesu

| Lp. | Autor | Definicja |
|-----|--------------|---|
| I | A. Carnegie | Spółeczna odpowiedzialność oparta jest na zasadzie miłosierdzia i wódarstwa. Zasada miłosierdzia to doktryna odpowiedzialności społecznej – wymagająca, aby szczęśliwi członkowie społeczeństwa pomagali bezrobotnych, niepełnosprawnych, chorych i starszych. Zasada wódarstwa to biblijna doktryna, która wymaga, aby zamożni ludzie – posiadacze kapitału – traktowali siebie wyłącznie jako wódarzy powierzonego im majątku, działając na rzecz całego społeczeństwa. |
| II | M. Friedman | Spółeczna odpowiedzialność to działalność nienastawiona na maksymalizację zysku, biorąca pod uwagę korzyści grup społecznych niebędących udziałowcami firm |
| III | R.W. Griffin | Organizacja postrzega siebie jako obywatela społecznego i aktywnie poszukuje możliwości wkładu w dobro społeczne |
| IV | W. Gasparski | Spółeczna odpowiedzialność biznesu realizowana jest przez firmę poprzez jej cele, czyniąc to w odległym horyzoncie czasu, poprzez zapewnienie właściwych relacji z głównymi interesariuszami, w toku postępowania zgodnego z prawem i społecznie przyjętymi normami etycznymi. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 114; A. Sokołowska, *Spółeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa – przejawy i dylematy*, „E-mentor” 2009, nr 5 (32), s.1-37; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 154; W. Gasparski, *Wykład z etyki biznesu: Nowa edycja*, WSPiZ, Warszawa 2004, s. 403.

Współcześnie obserwuje się również zmianę w tendencji postrzegania społecznej odpowiedzialności biznesu. Coraz częściej CSR kojarzona jest nie tylko z dużymi korporacjami, ale również z małymi i średnimi przedsiębiorstwami, które dostrzegły potencjał konkurencyjny możliwy do osiągnięcia drogą budowania pozytywnego wizerunku organizacji. Zwraca się uwagę, że prowadzenie przedsiębiorstwa zgodnie z ideą społecznej odpowiedzialności zwiększa jej wiarygodność, co ma bezpośrednie przełożenie na współpracę firmy z interesariuszami.

⁴ J. Adamczyk, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 16.



Rys. 4. Korelacja koncepcji CSR i strategii rozwoju przedsiębiorstw

Źródło: Z. Waśkowski, *Uwarunkowania rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności i przedsiębiorstwa w świetle badań*, [w:] *Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, red. Z. Waśkowski, DWSHM, Gniezno 2009, s. 19.

Schemat na rys. 4 obrazuje proces wdrażania koncepcji CSR w przedsiębiorstwie. Jak sygnalizuje autor schematu, jest to proces uproszczony, jednak zawierający kluczowe elementy opisywanego procesu. Punktem wyjścia we wdrożeniu koncepcji CSR jest świadomość przedsiębiorstwa problemów społecznych. Ważne jest również, aby przedsiębiorstwo wyrażało chęć ich rozwiązywania. Takie podejście prowadzi do wpisania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu do strategii działania przedsiębiorstwa. Dobrze wdrożona i prowadzona koncepcja CSR przyczynia się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa dzięki jego pozytywnemu wizerunkowi w otoczeniu.

Rozpatrując istotę koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu oraz marketingu społecznego, można wskazać wspólne obszary, które tworzą jedną płaszczyznę działania dla obydwu koncepcji:

- zapewnienie interesariuszy, że przedsiębiorstwo działa w interesie społecznym;

- wskazanie na projekty realizowane przez przedsiębiorstwo, wspierające środowisko lub poprawiające jakość życia społeczeństwa;
- wprowadzenie programów marketingowych wspierających proces budowania relacji z otoczeniem (tab. 4).

Tabela 4. Marketing społeczny a społeczna odpowiedzialność biznesu

| Cechy | Marketing społeczny | Społeczna odpowiedzialność biznesu |
|-----------------------|--|--|
| Adresaci koncepcji | klienci, pracownicy, fundacje społeczne | klienci, pracownicy, agencje rządowe, fundacje społeczne |
| Obszar działania | wspólny | |
| Koncepcje wspierające | marketing relacji, <i>buzz marketing</i> | |
| Metody wdrażania | <ul style="list-style-type: none"> – tworzenie prospołecznych misji – budowa programów marketingowych skierowanych do społeczeństwa – wciągnięcie społeczeństwa do realizacji projektów | |

Źródło: opracowanie własne.

4. Ilustracja empiryczna

Ilustracja empiryczna roli marketingu społecznego w odniesieniu do koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu została oparta na trzech studiach przypadku. Zaprezentowane przykłady opisują wybrane obszary funkcjonowania przedsiębiorstw, w których częścią wspólną są koncepcje marketingu społecznego oraz społecznej odpowiedzialności biznesu.

Studium przypadku 1

Bank BPH SA funkcjonuje na rynku usług finansowo-bankowych od ponad 20 lat⁵. Charakterystyczną cechą struktury organizacyjnej banku jest to, że został w niej wyodrębniony dział, którego zadaniem jest wdrażanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Główne wytyczne dotyczące funkcjonowania banku w zakresie CSR zostały również zamieszczone w strategii banku na lata 2010-2011.

BPH SA, wdrażając koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu, wyróżnił 9 podstawowych grup interesariuszy⁶:

- 1,5 mln klientów indywidualnych, 76 tys. MSP oraz blisko 2 tys. średniej wielkości przedsiębiorstw.
- 1400 agentów i 150 partnerów prowadzących placówki na zasadzie franczyzy;
- 6869 pracowników.

⁵ Studium przypadku 1 zostało opracowane na podstawie raportu: „Społeczna odpowiedzialność biznesu Banku BPH S.A. w 2010 roku”.

⁶ www.bph.pl [dostęp: 09.05.2012].

Tabela 5. Obszary realizacji strategii CSR i marketingu społecznego

| Obszar priorytetów strategii badanego podmiotu | Zadania | Realizacja poprzez: | Koncepcja |
|--|--|--|--|
| Rozwój kultury compliance | Zapewnienie realizacji i rozwoju założeń kultury <i>compliance</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Kodeks etyczny Grupy GE „Duch i Litera” • Wyszczególnienie 15 kluczowych zasad etycznych związanych z różnymi obszarami funkcjonowania podmiotu | <ul style="list-style-type: none"> • Społeczna odpowiedzialność biznesu |
| Poprawa jakości obsługi klienta | Poprawa jakości obsługi klienta poprzez regularne badania interesariuszy | <ul style="list-style-type: none"> • Badania marketingowe • Wizyty kontrole w oddziałach • <i>Coaching</i> (z zakresu doskonalenia umiejętności pracowników w zakresie sprzedaży i obsługi klienta) | <ul style="list-style-type: none"> • Społeczna odpowiedzialność biznesu • Marketing relacji |
| Programy wsparcia MŚP | Wsparcie firm z sektora MŚP w dostępie do funduszy strukturalnych UE | <ul style="list-style-type: none"> • Współpraca z innymi instytucjami finansowymi | <ul style="list-style-type: none"> • Społeczna odpowiedzialność biznesu • Marketing relacji |
| Prowadzenie działań z zakresu edukacji finansowej (projekt skierowany do kobiet) | Pomoc kobietom w zdobywaniu wiedzy z zakresu finansów | <ul style="list-style-type: none"> • Realizacja poprzez internetowe centrum wiedzy | <ul style="list-style-type: none"> • Społeczna odpowiedzialność biznesu • Marketing społeczny • Marketing relacji |
| Rozwój kapitału intelektualnego w banku | Szkolenia pracowników | <ul style="list-style-type: none"> • Realizacja poprzez 4 programy działania (Akademia Rozwoju, szkolenia korporacyjne GE, szkolenia lokalne, szkolenia elektroniczne) | <ul style="list-style-type: none"> • Społeczna odpowiedzialność biznesu |
| Popularyzacja zdrowego trybu życia wśród pracowników i ich rodzin | Zachowanie równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym pracowników | <ul style="list-style-type: none"> • Realizacja poprzez 7 programów: <ol style="list-style-type: none"> I. Przywództwo i dobrostan II. Edukacja i prewencja (zapobieganie) III. Zdrowe odżywianie IV. Walka z dymem tytoniowym V. Aktywność fizyczna VI. Zarządzanie stresem VII. Opieka medyczna | <ul style="list-style-type: none"> • Marketing społeczny • Marketing relacji • Społeczna odpowiedzialność biznesu |
| Optymalizacja procesów zaplecza | Ulepszenie procesów | Efektywniejsze wykorzystanie powierzchni biurowej, ograniczenie kosztów zużycia energii i wody, a także innych kosztów działania | <ul style="list-style-type: none"> • Społeczna odpowiedzialność biznesu • Marketing społeczny |

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu BPH SA „Społeczna odpowiedzialność biznesu Banku BPH SA w 2010 roku”.

- Regulatorzy oraz instytucje rynku kapitałowego: Komisja Nadzoru Finansowego (KNF), Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW), Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów (UOKiK), Generalny Inspektor Ochrony Danych Osobowych (GIODO), Generalny Inspektor Informacji Finansowej (GIIF), Państwowa Inspekcja Pracy (PIP), Bankowy Fundusz Gwarancyjny (BFG), akcjonariusze, analitycy rynku kapitałowego oraz firmy ratingowe.
- Stowarzyszenia i jednostki przetwarzania informacji: Związek Banków Polskich (ZBP), Główny Urząd Statystyczny (GUS), Federacja Konsumentów.
- 3 tys. dostawców.
- Około 80 tys. kobiet, korzystających z prowadzonej przez Bank BPH kampanii „Kobieta w świecie finansów” oraz portalu „Domowe finanse”.
- Społeczności lokalne, domy dziecka oraz inne organizacje pożytku publicznego.
- Kilkaset dzieci biorących udział w organizowanych przez bank akcjach charytatywnych.

Strategia społecznej odpowiedzialności biznesu realizowana jest w badanym podmiocie w kilku obszarach działania. Niektóre zadania w obszarach realizowane są według koncepcji marketingu społecznego (tab. 5).

Studium przypadku 2

KGHM Polska Miedź wraz z Stowarzyszeniem „Sokół” umożliwia społeczeństwu podgląd życia rodziny sokoła, który na swoje miejsce lęgowe wybrał obszar Huty Miedzi „Głogów”.



Rys. 5. Samica sokoła gniazdująca na kominie Huty Miedzi „Głogów”

Źródło: www.kampaniespoleczne.pl [dostęp: 07.05.2012].

W roku 2008 na terenie Huty Miedzi „Głogów” odnaleziono samicę sokoła wędrownego. Zaopiekowali się nią pracownicy Działu Ochrony Środowiska Huty Miedzi „Głogów”, którzy przetransportowali ranną samicę do siedziby Przemkowskiego Parku Krajobrazowego.

Od tego momentu KGHM aktywnie włączyła się w akcje na rzecz sokoła wędrownego. W roku 2012 KGHM zamontowało specjalistyczne gniazdo dostosowane do osiedlenia się sokołów, umożliwiło także podgląd *on-line* życia rodziny sokołów.

Popularyzacja przez KGHM tego rodzaju postaw zwraca uwagę społeczeństwa na problemy ptaków zagrożonych wyginięciem. Prospołeczny charakter akcji idealnie wpisuje się w ramy funkcjonowania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu i marketingu społecznego.

Studium przypadku 3

Firma NUTRICIA producent pokarmów dla niemowląt. W roku 2012 firma ta została zwycięzcą Rankingu Odpowiedzialnych Firm. NUTRICIA od kilku lat realizuje koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu w 7 programach, które swoim zakresem obejmują również obszary marketingu społecznego (tab. 6).

Tabela 6. Realizacja programów społecznej odpowiedzialności biznesu i marketingu społecznego

| Lp. | Realizowany program | Sposób realizacji | Koncepcja |
|-----|--|---|---|
| I | Współpraca z lokalnymi społecznościami | Pracownicy firmy pomagają lokalnej społeczności. Programem „NUTRICIA Supporting Life” objęte są osoby najbardziej potrzebujące pomocy | Społeczna odpowiedzialność biznesu Marketing społeczny |
| II | Fundacja NUTRICIA | Misją Fundacji jest chronienie, promocja i zapewnienie zdrowia poprzez żywienie. Działania Fundacji skupiają się na trzech obszarach: badań z zakresu żywienia człowieka edukacji związanej z żywieniem kierowanej do społeczeństwa edukacji związanej z żywieniem kierowanej do środowiska medycznego | Społeczna odpowiedzialność biznesu Marketing społeczny |
| III | Program Rozwoju Małego Dziecka | Program skierowany do rodziców oraz dzieci w wieku przedszkolnym z terenów wiejskich. Celem programu jest: zwiększenie dostępu do edukacji przedszkolnej na terenach wiejskich podniesienie wiedzy rodziców nt. prawidłowego rozwoju fizycznego i intelektualnego dzieci ukształtowanie prawidłowych nawyków żywieniowych u dzieci w wieku 1,5-5 lat poprawa jakości żywienia dzieci od urodzenia poprzez edukację rodziców | Społeczna odpowiedzialność biznesu Marketing społeczny |

| | | | |
|-----|-----------------------------------|--|---|
| IV | Współpraca z SOS Wioski Dziecięce | Wpieranie finansowe Stowarzyszenia SOS Wioski Dziecięce | Społeczna odpowiedzialność biznesu |
| V | Troska o środowisko naturalne | Dbanie o środowisko naturalne. Promocja idei wśród pracowników w miejscu pracy. Dążenie do ciągłej poprawy w tym zakresie. Otrzymanie certyfikatu ISO 14001:2004 wydanego przez Lloyd's RQA | Społeczna odpowiedzialność biznesu Marketing społeczny |
| VII | Program dla Twojego żłobka | W ramach Programu przygotowano dla żłobków: bezpłatne badanie nawyków żywieniowych „Wiemy, co jemy” obejmujące wszystkie dzieci w żłobku bezpłatne dostarczenie praktycznych porad żywieniowych oraz materiałów edukacyjnych na temat zdrowej diety małego dziecka bezpłatne, certyfikowane warsztaty dla personelu z zakresu żywienia dzieci do lat 3 cenne nagrody dla najbardziej zaangażowanych żłobków | Marketing społeczny |

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji zawartych na www.nutricia.com.pl.

Analiza przedstawionych trzech studiów przypadku potwierdza rosnące zainteresowanie przedsiębiorstw koncepcją zarówno społecznej odpowiedzialności biznesu, jak i marketingu społecznego.

Budowa programów marketingowych zgodnych z ideą CSR i marketingu społecznego buduje i umacnia przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku.

5. Zakończenie

Podsumowując, można stwierdzić, że przedsiębiorstwa, aby konkurować na rynku, poszukują coraz to bardziej wyrafinowanych koncepcji pozwalających im uzyskać przewagę konkurencyjną. Współcześnie odpowiedzią na tego typu zapotrzebowanie stały się koncepcje: społecznej odpowiedzialności biznesu oraz marketingu społecznego.

Celem artykułu było wskazanie roli, jaką odgrywa marketing społeczny w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Cel ten został osiągnięty. Stwierdzić należy, że w wielu przypadkach koncepcje te się wzajemnie uzupełniają, tworząc jeden program.

Weryfikacja postawionej we wstępie hipotezy jest pozytywna. Przedsiębiorstwa realizujące koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu coraz częściej wykorzystują narzędzia marketingowe, za pomocą których przekazują społeczeństwu szczytne idee i promują prospołeczne cele.

Literatura

- Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
- Andreasen A., *Marketing Social Change: Changing Behavior to Promote Health, Social Development, and the Environment*, Jossey-Bass, San Francisco 1995.
- Bass J., French J., Blair-Stevens C., *Social Marketing Pocket Guide*, National Social Marketing Centre, London 2005.
- Czerw A., *Marketing w ochronie zdrowia*, Difin, Warszawa 2010.
- French J., Blair-Stevens C., *Big Pocket Guide: Social Marketing*, National Social Marketing Centre, London 2007.
- Gasparski W., *Wykład z etyki biznesu: Nowa edycja*, WSPiZ, Warszawa 2004.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- Hermel L., Romagni P., *Le marketing public – Une introduction au marketing des administrations et des organisations publiques*, Editura Economica, Paris 1990.
- Kotler Ph., Zaltman G., *Social Marketing. An Approach to Planned Social Change*, "Journal of Marketing" 1971, vol. 35 no 3.
- Kotler Ph., Lee N., Rothschild M., *Personal Communication*, 2006.
- Mruk H., *Marketing – zagadnienia współczesne*, Forum Naukowe, Poznań 2008.
- Sargeant A., *Marketing Management for Non-profit Organizations*, Oxford University Press, Oxford 1999.
- Smith B., *Personal Communication*, 2006.
- Sokołowska A., *Spoleczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa – przejawy i dylematy*, „E-mentor” 2009, nr 5 (32).
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
- Truss A., Marshall R., Blair-Stevens C., *A history of social marketing*, [w:] *Social Marketing and Public Health. Theory and practice*, eds. J. French, C. Blair-Stevens, D. McVey, R. Merritt, Oxford University Press, New York 2010.
- Waśkowski Z., *Uwarunkowania rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności i przedsiębiorstwa w świetle badań*, [w:] *Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, red. Z. Waśkowski, DWSHM, Gniezno 2009.

THE ROLE OF SOCIAL MARKETING IN THE CONCEPT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Summary: Enterprises over the past two decades have changed their perception of the role of stakeholders in their work. This change initiated new business management practices related to its social responsibility. Modern companies to compete effectively with other market players increasingly need to resort to sophisticated management concepts. In response to the increasing demands from stakeholders in recent years, there was the concept of social marketing, which perfectly fit its objectives within the framework of business management in the perspective of Corporate Social Responsibility. This article aims to identify the role played by the concept of social marketing in Corporate Social Responsibility.

Keywords: social marketing, relationship marketing, Corporate Social Responsibility.