

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 378

## Zrównoważony rozwój organizacji – aspekty społeczne

Redaktorzy naukowi

Tadeusz Borys

Tomasz Brzozowski

Sabina Zaremba-Warnke



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2015

Redakcja Wydawnicza: Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja dofinansowana ze środków Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska  
i Gospodarki Wodnej we Wrocławiu



**Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska  
i Gospodarki Wodnej  
we Wrocławiu**

Poglądy autorów i treści zawarte w publikacji

nie zawsze odzwierciedlają stanowisko WFOŚiGW we Wrocławiu

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2015

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-423-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

|             |   |
|-------------|---|
| Wstęp ..... | 9 |
|-------------|---|

---

### Część 1. Społeczna odpowiedzialność i zrównoważony rozwój a jakość życia

---

|  |    |
|--|----|
| <b>Jerzy Łańcucki:</b> Poprawa jakości życia jako imperatyw zrównoważonego rozwoju .....   | 13 |
| <b>Justyna Maciąg:</b> Zastosowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności w tworzeniu sieciowego produktu turystycznego w regionie..... | 30 |
| <b>Urszula Markowska-Przybyła:</b> Odpowiedzialność sprzedawców jako wskaźnik kapitału społecznego regionów Polski.....                  | 44 |
| <b>Piotr Rogala:</b> Subiektywna jakość życia a cechy demograficzne badanej społeczności .....   | 59 |
| <b>Marian Woźniak:</b> Jakość życia społeczeństwa jako główny cel rozwoju obszarów wiejskich woj. podkarpackiego .....                   | 68 |

---

### Część 2. Społeczna odpowiedzialność w przedsiębiorstwie

---

|   |     |
|---|-----|
| <b>Marek Bugdol:</b> Problem zaufania w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu .....  | 79  |
| <b>Beata Domańska-Szaruga:</b> Wybrane aspekty wykluczenia kredytowego w świetle założeń zrównoważonego rozwoju.....                              | 91  |
| <b>Joanna Ejdys, Aleksandra Gulc:</b> Koncepcja społecznej odpowiedzialności narzędziem poprawy innowacyjności przedsiębiorstw sektora MŚP .....  | 103 |
| <b>Justyna Górna:</b> Społecznie odpowiedzialna organizacja w nadzorowaniu niezgodności na przykładzie przedsiębiorstw przetwórstwa mięsnego..... | 116 |
| <b>Katarzyna Hys:</b> Ocena zadań wewnętrznych realizowanych w ramach koncepcji CSR – wyniki badań naukowych .....                                | 133 |
| <b>Magdalena Kaźmierczak:</b> CSR a budowanie kapitału społecznego organizacji  | 146 |
| <b>Agata Lulewicz-Sas:</b> Pomiar i ocena społecznie odpowiedzialnej działalności przedsiębiorstw – wyniki badań.....                             | 158 |
| <b>Adam Płachciak:</b> Znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu we wdrażaniu rozwoju zrównoważonego .....                                   | 168 |
| <b>Barbara Pytko:</b> Model zintegrowanej odpowiedzialności organizacji w warunkach zrównoważonego jej rozwoju .....                              | 178 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Adam Skrzypek:</b> CSR jako element strategii organizacji.....   | 191 |
| <b>Elżbieta Skrzypek:</b> Społeczna odpowiedzialność – standardy i raportowanie                                   | 206 |
| <b>Wiesław Urban:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu wspierana przez system ISO 9001 .....                    | 218 |
| <b>Maria Urbaniec:</b> Raportowanie CSR jako narzędzie doskonalenia działalności biznesowej.....                  | 228 |
| <b>Katarzyna Wróblewska:</b> RESPECT Index jako bodziec do społecznie odpowiedzialnego inwestowania w Polsce..... | 243 |

---

### **Część 3. Społeczna odpowiedzialność w organizacjach *non-profit***

---

|  |     |
|--|-----|
| <b>Liliana Hawrysz:</b> Rola organizacji sektora publicznego w kształtowaniu społecznej odpowiedzialności .....  | 255 |
| <b>Barbara Kryk, Anetta Zielińska:</b> Dobre praktyki w kontekście odpowiedzialności za realizację polityki równościowej i pobudzania aktywności biznesowej kobiet ..... | 264 |
| <b>Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka:</b> Społeczna odpowiedzialność nie tylko biznesu.....   | 277 |
| <b>Krystyna Lisiecka:</b> Społeczna odpowiedzialność w relacjach z interesariuszami w systemie ochrony zdrowia .....   | 296 |
| <b>Agnieszka Piasecka:</b> Społeczna odpowiedzialność uczelni w kontekście wewnętrznego zapewnienia jakości.....   | 309 |
| <b>Janusz Reichel:</b> Doskonalenie partnerstwa organizacji pozarządowych i biznesu. Wstępne wyniki badań .....  | 320 |
| <b>Agata Rudnicka:</b> Budowanie relacji z dostawcami w organizacjach trzeciego sektora.....   | 332 |
| <b>Tadeusz Wawak:</b> Zrównoważony rozwój uniwersytetów w warunkach permanentnej reformy szkolnictwa wyższego.....   | 340 |

### **Summaries**

---

#### **Part 1. Social responsibility and sustainable development vs. quality of life**

---

|  |    |
|--|----|
| <b>Jerzy Łańcucki:</b> Quality of life improvement as an imperative of sustainable development.....                    | 29 |
| <b>Justyna Maciąg:</b> The implementation of the CSR in the creation of a tourist network product in a region.....     | 43 |
| <b>Urszula Markowska-Przybyła:</b> The responsibility of sellers as an index of social capital of Polish regions ..... | 58 |

|  |    |
|--|----|
| <b>Piotr Rogala:</b> Subjective quality of life and demographic qualities of the sample community.....                       | 67 |
| <b>Marian Woźniak:</b> Quality of life as the main purpose of rural society development in the Podkarpackie Voivodeship..... | 75 |

---

## Part 2. Social responsibility in an enterprise

---

|  |     |
|--|-----|
| <b>Marek Bugdol:</b> The problem of trust in the concept of Corporate Social Responsibility.....   | 90  |
| <b>Beata Domańska-Szaruga:</b> Selected problems of loan exclusion in the context of assumptions for sustainable development.....                | 102 |
| <b>Joanna Ejdys, Aleksandra Gulc:</b> The concept of Corporate Social Responsibility as a tool for improving SMEs innovativeness.....            | 115 |
| <b>Justyna Górna:</b> The organization of social responsibility in the supervision of nonconforming products on the example of meat company..... | 132 |
| <b>Katarzyna Hys:</b> Evaluation of internal tasks carried out in the framework of the CSR concept – results of scientific research.....         | 145 |
| <b>Magdalena Kaźmierczak:</b> CSR and building of social capital for organization.....   | 157 |
| <b>Agata Lulewicz-Sas:</b> Measurement and evaluation of socially responsible business activities – research results.....                        | 167 |
| <b>Adam Płachciak:</b> The role of Corporate Social Responsibility for the implementation of sustainable development.....                        | 177 |
| <b>Barbara Pytko:</b> An integrated model of social responsibility of an organization in its sustainable development.....                        | 190 |
| <b>Adam Skrzypek:</b> CSR as a part of organizational strategy.....  | 205 |
| <b>Elżbieta Skrzypek:</b> Corporate Social Responsibility – standards and reporting.....   | 217 |
| <b>Wiesław Urban:</b> Corporate Social Responsibility supported by ISO 9001 system.....  | 227 |
| <b>Maria Urbaniec:</b> CSR reporting as a business improvement tool.....   | 242 |
| <b>Katarzyna Wróblewska:</b> RESPECT Index as an incentive to socially responsible investing in Poland.....                                      | 251 |

---

## Part 3. Social responsibility in non-profit organizations

---

|   |     |
|---|-----|
| <b>Liliana Hawrysz:</b> The role of public sector's organisation in the creation of social responsibility.....  | 263 |
| <b>Barbara Kryk, Anetta Zielińska:</b> The good practices in the context of responsibility for realization of equality policy and for stimulation of women's business activities..... | 276 |

---

|  |     |
|--|-----|
| <b>Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka:</b> Social responsibility not only in business .....                  | 295 |
| <b>Krystyna Lisiecka:</b> Social responsibility in relations with stakeholders in the health care system.....              | 308 |
| <b>Agnieszka Piasecka:</b> Social responsibility of universities in the context of the internal quality assurance .....    | 319 |
| <b>Janusz Reichel:</b> Improving of partnerships between NGOs and enterprises. Initial research results .....              | 331 |
| <b>Agata Rudnicka:</b> Building the relationships with suppliers in social economy and nongovernmental organisations ..... | 339 |
| <b>Tadeusz Wawak:</b> Sustainable development of universities in terms of permanent higher education reform.....           | 357 |

## Marek Bugdol

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie  
marek.bugdol@uj.edu.pl

---

# PROBLEM ZAUFANIA W KONCEPCJI SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

---

**Streszczenie:** W artykule opisano dotychczasowy stan badań nad relacjami łączącymi zaufanie i społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR, *Corporate Social Responsibility*). Autor zamierza wykazać, że w przyszłości posługiwanie się CSR jako elementem strategii marketingowej będzie związane z upadkiem zaufania do organizacji. W tym celu w pierwszej kolejności omawia badania odnoszące się do relacji CSR – zaufanie, a następnie identyfikuje problemy związane z kształtowaniem zaufania oraz powody utraty zaufania do firm stosujących CSR. Uznaje też, że organizacje, którym zależy na społecznej odpowiedzialności, mogą zrezygnować z marketingowego wymiaru CSR na rzecz programów zarządzania wartościami organizacyjnymi.

**Słowa kluczowe:** zaufanie, społeczna odpowiedzialność biznesu, wartości.

DOI: 10.15611/pn.2015.378.06

## 1. Podstawowe definicje

Zanim omówione zostaną reakcje między CSR a zaufaniem, warto przytoczyć podstawowe definicje społecznej odpowiedzialności biznesu i zaufania. Istnieje olbrzymia liczba różnych definicji i pojęć zarówno społecznej odpowiedzialności biznesu, jak i zaufania. „Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (*Corporate Social Responsibility* – CSR) to dobrowolne, wykraczające poza minimalne wymogi prawne, uwzględnianie przez przedsiębiorstwa problematyki społecznej i środowiskowej w swojej działalności komercyjnej i stosunkach z zainteresowanymi stronami” [www 1]. Sami pracownicy różnie interpretują pojęcie społecznej odpowiedzialności. Badania wykazują, że część z nich docenia głównie działania etyczne organizacji i ceni sobie takie wartości, jak bezpieczeństwo, sprawiedliwy podział dóbr, dbałość o środowisko, poszanowanie energii. Pracownicy uważają, że organizacje są częścią społeczeństwa i prowadząc jakąkolwiek działalność, muszą o tym pamiętać. Część z pracowników jest przekonanych, że organizacja ma postępować etycznie, nawet wówczas, kiedy nie ma kontroli społecznej. Ważne jest bowiem utrzymywanie relacji opartych na szacunku i zaufaniu [*Giving a damn about CSR... 2006*].

Zaufanie z kolei jest definiowane jako element kapitału społecznego, zasób organizacyjny, fundament interakcji społecznych w organizacji, stan psychiczny, stan wyrażający się pozytywnymi oczekiwaniami odnośnie do motywów postępowania innych osób, oczekiwanie co do wyniku interakcji, gotowość do akceptowania zachowań drugiej strony oraz zakład. Ze względu jednak na cele niniejszego artykułu przyjąć należy, że zaufanie jest kluczową wartością organizacyjną, której osiągnięcie wymaga silnych podstaw etycznych, a w praktyce zarządzania wyznaczenia wartości operacyjnych. Wartość ta wpływa na wyniki ekonomiczne i powinna być przedmiotem trwałych pragnień i działań. Jest przekonaniem, że podejmowane działania doprowadzą do osiągnięcia wyznaczonych celów i uzyskania takich korzyści, które będą korzystne dla wszystkich interesariuszy [Bugdol 2010, s. 158].

## 2. Dotychczasowe badania nad zaufaniem i koncepcją CSR

Problematyka zaufania w zarządzaniu nie jest problemem nowym. R.M. Kramer i T.R. Tyler w pracy *Trust in Organizations* (Oxford University Press 1996) omówili problematykę zaufania w organizacji, uwzględniając jej formy, kontrolę, koszty oraz związki zaufania z technologią. Ch. Lane i R. Bachmann w książce *Trust Within and Between Organizations* (Oxford University Press 1998) ukazali rolę i znaczenie zaufania nie tylko w samej organizacji, ale również w relacjach zewnętrznych. Praca dotyczyła m.in. relacji między organizacją a dostawcami. Od kilkunastu lat problem zaufania jest obecny na łamach prestiżowych czasopism naukowych i popularnonaukowych. W 1997 roku na rynku ukazała się książka F. Fukuyamy pt. *Zaufanie jako kapitał społeczny a droga do dobrobytu*. Stała się ona inspiracją wielu dalszych badań i artykułów popularnonaukowych. W Polsce ukazało się wiele prac dotyczących problematyki zarządzania. Warto wymienić kilka pozycji. M. Bratnicki i P. Kordel w pracach: *Budowa zaufania w organizacji wirtualnej* (1999) oraz *Kategoria zaufania a zarządzanie oparte na wartościach* (2000) opisali związki między zaufaniem a zarządzaniem opartym na wartościach. Andrzej K. Koźmiński w *Zarządzaniu w warunkach niepewności* (2005) opisuje rolę zaufania w budowaniu potencjału społecznego organizacji. W 2007 roku ukazała się pierwsza polska kompleksowa praca poświęcona problematyce zaufania w organizacjach wirtualnych, autorstwa Wiesława M. Grudzewskiego, Ireny K. Hejduk, Anny Sankowskiej i Moniki Wańtuchowicz, w której omówiono podstawy teoretyczne zaufania. Podejmowane próby kształtowania zaufania w relacjach wewnętrznych i zewnętrznych są bezpośrednio związane z realizacją koncepcji społecznej odpowiedzialność biznesu [Park, Lee, Kim 2014, s. 295-302; Iyer 2012, s. 67]. CSR jest utożsamiany z działalnością etyczną, a jego rola polega na utrzymywaniu relacji opartych na szacunku i zaufaniu [*Giving a damn about CSR...* 2006]. Również sama strategia CSR zmierza do tego, aby poprzez zaufanie do organizacji zwiększać jego wartość rynkową. Relacje między zaufaniem a CSR były już przedmiotem wielu badań [Pivato, Misani, Tencati 2008; Singh 2009; Jahdi, Acikdilli 2009]. W dotychczasowych publikacjach zwraca się



uwagę na problemy kształtowania zaufania oraz na problemy etyczne [Pivato, Misani, Tencati 2008; Vlachos, Tsamakos, Vrechopoulos, Avramidis, Jahdi, Acikdilli 2009]. Ciekawym kierunkiem badań jest określenie relacji między zaufaniem wewnętrznym a praktyką CSR [Hansen, Dunford, Boss, Boss 2011, s. 29-45].

Z dotychczasowych badań wynika, że jednym z celów świadomego stosowania CSR jest kształtowanie zaufania – głównie klienckiego. Nie jest to jednak zadanie łatwe [Singh 2009, s. 410-417]. Nie każda działalność z zakresu CSR wpływa w takim samym stopniu na zaufanie. Na przykład działalność ekonomiczna może wywierać większy wpływ na zaufanie i reputację organizacji niż działalność filantropijna, która zwiększa życzliwość do firmy [Park, Lee, Kim 2014, s. 295-302]. Nie zawsze udaje się zwiększyć zaufanie klienckie dzięki społecznej odpowiedzialności biznesu. Czasami powodem jest brak integracji pomiędzy działaniami podejmowanymi przez komórki organizacyjne zajmujące się CSR a tymi, które odpowiadają za marketing [Curtis 2006, s. 30-31].

Ocena CSR nie jest jednoznaczna. Niektórzy interesariusze uważają, że zachowania firm są cyniczne [Vlachos i in. 2009, s. 170-180]. Istnieje wiele zastrzeżeń do organizacji posługujących się CSR. Uważa się, że ich działalność jest kolejnym chwytem z zakresu PR [Jahdi, Acikdilli 2009, s. 103-113]. Wynika to z faktu, że organizacje społecznie odpowiedzialne zmagają się z wieloma problemami etycznymi [Pivato, Misani, Tencati 2008, s. 3-12]. Oferowanie etycznych i społecznie zorientowanych wyrobów jest niewystarczające. CSR może zwiększyć zaufanie, kiedy organizacja angażuje się w zabezpieczenie praw i interesów klientów [Castaldo i in. 2009, s. 1-15].

Ocena działalności prowadzonej przez organizacje stosujące CSR różni się nie tylko od tego, jaki jest poziom zaufania do samej koncepcji CSR, ale również od badanej branży, rodzaju produktów oraz cech demograficznych [Tian, Wang, Yang 2011, s. 197-212]. W sektorze finansowym CSR wpływa korzystnie na ocenę jakości usług i pośrednio na zaufanie oraz pozytywną ocenę marki [Poolthong, Mandhachitara 2009, s. 408-427]. Ocena stosowania CSR przez poszczególne organizacje zależy również od kultury i poziomu zaufania w danym państwie [Apéria, Brønn, Schultz 2004, s. 218-230]. Praktyka biznesowa organizacji społecznie odpowiedzialnych przyczynia się do wzrostu zaufania klienckiego, a filantropijna działalność przedsiębiorców zwiększa stopień identyfikacji firmy [Homburg, Stierl, Bornemann 2013, s. 54-72]. Kiedy jednak już udaje się zdobyć zaufanie dzięki koncepcji CSR, to organizacja uzyskuje nie tylko większe profity finansowe, ale również środowisko, które sprzyja procesom uczenia się. Zaufanie, jakie osiągają organizacje działające etycznie, sprzyja procesom wymiany wiedzy (ma więc wartość dodaną) [TuanLuuTrong 2013, s. 139-16]. CSR jest więc koncepcją, która może wzmocnić zaufanie do organizacji, ale nie jest w stanie tego zaufania zastąpić [Harrison 2007, s. 19]. W istniejących opracowaniach naukowych podkreśla się, że CSR jest koncepcją, która powinna być stosowana przez polskie organizacje ze względu na niski poziom zaufania wśród społeczeństwa. Uznaje się, że CSR sprzyja rozwojowi zaufania. Naj-

częściej zresztą zakłada się istnienie bardzo prostych zależności: zaufanie pracowników przedkłada się na zaufanie klientów. Wskazuje się na to, że organizacje posługujące się koncepcją CSR budują zaufanie wśród pracowników i klientów [Ciesielska, Syrytczyk 2011].

Istniejące badania podkreślą więc z jednej strony korzyści, jakie może uzyskać organizacja stosująca CSR, a z drugiej strony przeszkody, które do tego celu prowadzą. Rola i znaczenie zaufania w koncepcji CSR jest więc problemem już zauważonym. Brakuje badań, które dotyczyłyby kilku istotnych problemów.

Na przykład niewiele wiemy o tym, jaką rolę w koncepcji CSR odgrywa zaufanie pracownicze. Jest to o tyle zastanawiające, że pomiędzy poszczególnymi rodzajami zaufania istnieją bezpośrednie zależności. Brakuje też wiedzy o tym, jak różne wymiary CSR wpływają na różne rodzaje zaufania. Rodzaje te odnoszą się do struktury i systemu organizacji (np. zaufanie pionowe, poziome, systemowe, strukturalne), siły oddziaływania (duże, małe), osób i relacji międzyludzkich (np. personalne, osobiste, pozycyjne), zachowań organizacyjnych (np. komercyjne, emocjonalne). Oparte są na jakichś zasobach (np. wiedzy). Dokonany przegląd literatury wskazuje na relacje łączące zaufanie i CSR w wymiarze zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym.

Zasadniczym jednak problemem jest to, na ile celowe, promocyjne posługiwanie się CSR może być przyczyną spadku zaufania do organizacji. Do tej pory bowiem przeciwnicy CSR twierdzili, że koncepcja ta traktowana jest głównie w kategorii cynicznej gry rynkowej. Jednak ta gra przynosi ciągle jeszcze określone profity finansowe.

### **3. Problemy związane z kształtowaniem zaufania i jego utrzymaniem**

Istnieje olbrzymia liczba badań odnoszących się do kształtowania zaufania [Burton, Keith 2006 s. 32-36; Peppers, Rogers 2006, s. 22; Dos Santos, Von Der Heyde Fernandes 2008, s. 10-24; Grayson, Johnson, Chen 2008, s. 241-256], jak również wskazujących na relacje łączące CSR z wartościami organizacyjnymi. Na podstawie dotychczasowych badań można stwierdzić, że istnieje wiele powodów, dla których budowanie i utrzymywanie zaufania w organizacji stosującej zasady CSR-u jest bardzo trudne.

Powód pierwszy – trudności wynikające z istnienia systemu wartości.

Istnieje wiele problemów związanych z kształtowaniem zaufania, i to niezależnie od tego, z jaką organizacją mamy do czynienia. Na przykład na zaufanie klienckie wpływ mają następujące wartości: satysfakcja z wyrobów, zaangażowanie klientów wewnętrznych i zewnętrznych, poczucie sprawiedliwości, poczucie bezpieczeństwa, zaufanie wewnątrz organizacji. Zaufanie nie występuje w organizacji jako byt autonomiczny. Jest ono silnie związane z innymi wartościami etycznymi, organizacyjnymi czy też instrumentalnymi. Wszędzie liczą się nie tylko zabiegi socjotechniczne

i reklamowe, ale głównie jakość wyrobów – na co wskazują badania odnoszące się do relacji poziom jakości-zaufanie [Dale, Lascelles 1997, s. 418-428].

Powód drugi – problemy z etycznym prowadzeniem działalności.

Z różnych badań przeprowadzonych nad problematyką społecznej odpowiedzialności wynika, że pomimo różnych zabiegów stosowanych przez organizacje wdrażające programy CSR, kształtowanie zaufania, głównie klienckiego, nie jest zadaniem łatwym. Podyktowane jest to nie tylko brakiem wiedzy dotyczącej kształtowania zaufania, ale przede wszystkim tym, że organizacje społecznie odpowiedzialne zmagają się z wieloma problemami etycznymi, same nie są etyczne i/lub zostały przymuszone do stosowania CSR (por. tab. 1).

Powód trzeci – problemy z zagwarantowaniem zaufania w sieciach i łańcuchu dostaw.

W wielu opracowaniach podkreśla się, że rozwój zaufania zarówno w łańcuchu dostaw, jak i w sieciach jest bardzo trudny [Sahay 2003, s. 553-563; Koźmiński 2008]. Zasadniczą kwestią jest również zapewnianie takich samych standardów działalności – szczególnie w łańcuchu dostaw i tam, gdzie mamy do czynienia z organizacjami sieciowymi. Istnienie różnych standardów niszczy zaufanie. Problemem jest jednak nie tyle normalizacja, ile istnienie różnych wartości etycznych, wartości kulturowych.

Powód czwarty – brak specyficznych narzędzi odnoszących się do CSR.

Dotychczasowe porady dotyczące budowania zaufania adresowane do organizacji stosujących CSR są słabo zweryfikowane. Najczęściej powtarza się, że aby budować i utrzymywać zaufanie, należy prowadzić transparentną politykę i dialog (np. zakłada się więc optymistycznie, że istnieje taki poziom świadomości klienckiej, który pozwoli na chłodną i rzeczową ocenę prowadzonej działalności). Taka teza kłóci się z powszechnie panującym przekonaniem, że klienci zachowują się irracjonalnie. Część firm próbuje przekonywać klientów, że bez społecznej odpowiedzialności w biznesie przetrwa. Próba przenoszenia odpowiedzialności za podejmowane działania na klientów sama w sobie nie jest zła. Budzi jednak wiele wątpliwości co do etycznych motywów postępowania samych organizacji.

Powód piąty – brak wiedzy o skuteczności prowadzonych działań.

O ile większość badaczy jest przekonana, że stosowanie CSR zwiększa zaufanie klientów, o tyle niewiele wiemy o tym, jakie konkretne działania zwiększają poziom zaufania. W ostatnim okresie lansuje się tezę, zgodnie z którą organizacje powinny wspierać te inicjatywy, na których najbardziej się znają. Inaczej mówiąc, jeżeli ktoś ma wiedzę o zarabianiu pieniędzy, to może się tą wiedzą dzielić z innymi osobami. Jednak i takie próby powiązania kompetencji organizacyjnych z ideami CSR budzą podejrzliwość co do prawdziwych motywów owej pomocy. Znaczna część różnych interesariuszy upatruje w tego typu działaniach ukryty cel, jakim są w istocie profity finansowe wynikające z powiązań kapitałowych łączących pomagających i potrzebujących.

**Tabela 1.** Organizacje i ich najbardziej spektakularne zdarzenia nieetyczne

| Firma                 | Rok  | Zdarzenie  | Przekaz informacyjny  |
|-----------------------|------|--|---|
| Johnson & Johnson's   | 1982 | Siedem osób zmarło w Chicago po spożyciu Extra-Strength Tylenol.   | Firma podkreśla, że nadrzędnym celem działalności jest troska o zdrowie i życie, „przywracanie ludziom radości życia”.  |
| Nike                  | 1992 | Firma płaciła indonezyjskim pracownikom „niewolnikom XX wieku” mniej niż minimum. Zarząd Nike początkowo zaprzeczał tym faktom.  | Nike publikuje raporty CSR, uważa siebie za firmę, która stosuje zasady zrównoważonego rozwoju.   |
| AIG                   |      | W czasach kryzysu ekonomicznego firma odnotowała największe w swojej historii straty (61 mld dolarów). AIG otrzymała od rządu olbrzymie wsparcie finansowe w ramach większego pakietu wsparcia sektora finansowego. Pomoc ta wynosiła 170 mld dolarów. Niestety zarząd AIG wkrótce po tym fakcie przyznał sobie 165 mln bonusów. | Organizacja publikuje raporty CSR. Wykazuje dane dotyczące kwot przeznaczanych na programy dobroczynne, programy emerytalne oraz liczbę osób, którym AIG „pomogło pozostać w ich domach”. |
| WAL Mart              | 2012 | W 2012 roku w Bangladeszu spłonęła fabryka odzieży. Zginęło ponad tysiąc osób, a drugie tyle w wyniku zawalenia się budynku. To przerażające wydarzenie stało się symbolem straszliwych warunków panujących w zakładach włókienniczych.  | Firma publikuje raport poświęcony globalnej odpowiedzialności biznesu ( <i>Global Responsibility Report</i> ), oddzielnie wykazuje działania podejmowane na rzecz ochrony środowiska.     |
| Abercrombie and Fitch | 2013 | Dyrektor zarządzający stwierdził, że jego firma chce dostarczać towar tylko tym, którzy dobrze wyglądają (w domyśle – „brzydzimy się ludzi otyłych”).  | Organizacja twierdzi, że zarówno stosuje programy społecznej odpowiedzialności, jak i realizuje długoterminową strategię CSR.   |
| Target                | 2013 | W 2013 roku naruszono dane osobowe 100 mln klientów. W grudniu tego samego roku okazało się, że ujawniane zostały dane kredytowe i debetowe 40 mln klientów.   | Organizacja publikuje raporty społecznej odpowiedzialności. Akcentuje znaczenie dobrego klimatu pracy, potrzebę pomagania innym, konieczność podejmowania inicjatyw prośrodowiskowych.    |

Źródło: opracowano na podstawie [Fairchild 2014].

#### 4. Powody utraty zaufania do organizacji stosujących CSR w wymiarze marketingowym

Od wielu lat wzrasta zainteresowanie koncepcją CSR [Hack, Kenyon, Wood 2014]. Pojawia się nowy problem – dystrybucji profitów uzyskiwanych w wyniku stosowania CSR. Zauważalny jest negatywny efekt idei *trickle-down economics* [Holt, Greenwood 2012, s. 363-370]. Równocześnie pojawiają się nowe formy prowadzenia działalności gospodarczej – na przykład rozwija się gospodarka wymiany [Gerstner 2014]. Znaczna część firm traktuje CSR jako sposób na uzyskiwanie dodatkowych profitów finansowych [Vanderkam 2013]. Wzrasta problem utrzymania reputacji organizacji twierdzących, że działają w zgodzie z zasadami CSR, szczególnie wówczas, kiedy z różnych powodów dochodzi do zaniżenia jakości wyrobów [Kim 2014, s. 157-170].

Na podstawie prowadzonych studiów literaturowych można wymienić kilka powodów utraty zaufania do organizacji stosujących CSR.

Powód pierwszy – zmieniające się oblicze CSR.

Wzrasta świadomość klientów i możliwość oceny motywów podejmowanej działalności. Najlepszą strategią (o ile można w tym przypadku mówić o strategii) jest etyczne postępowanie. To jednak musi obejmować wszystkich interesariuszy, a nie tylko klientów. Znaczna część organizacji traktuje ideę CSR wyłącznie jako sposób na kreowanie wizerunku i uzyskiwanie dodatkowych profitów finansowych [Vanderkam 2013]. Coraz więcej osób zauważa brak szczerości w przekazach reklamowych i wszelkich informacjach dostarczanych klientom. Powstają pytania, czy umieszczanie informacji o przeznaczaniu jakiejś kwoty finansowej na potrzeby osób potrzebujących jest podyktowane autentyczną troską o te osoby? Czy nie można przeznaczyć takiej samej albo wyższej kwoty bez informacji wyraźnie zachęcającej do kupowania określonych produktów? Podobnie nieetycznie zachowują się te firmy, które bardzo szybko wycofują się z kampanii CSR, gdy zauważają, że nie osiągają określonych „targetów” marketingowych.

Powód drugi – brak sprawiedliwości dystrybucyjnej.

Coraz częściej zauważa się, że dodatkowe profity wypracowane przez organizacje stosujące CSR nie są we właściwy sposób dystrybuowane. Większość wypracowanych w ten sposób środków finansowych trafia do rąk niewielkiej części osób (głównie właścicieli, zarządzających). Koncepcja *trickle-down economics* nie sprawdza się. Rośnie bowiem poziom nierówności społecznej.

Powód trzeci – powszechność idei CSR.

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest jedną z najbardziej popularnych koncepcji zarządzania. Działalność zorientowana na potrzeby różnych interesariuszy nie jest niczym nowym. Wystarczy tutaj odwołać się do takich firm, jak Bata, przedsiębiorstw tworzonych przez R. Boscha, A. Dolge’a, a w Polsce J.J.I. Łukasiewicza. Aktualnie wzrasta zainteresowanie CSR jako strategią postępowania. To, co powinno być zwykłą praktyką, otrzymało markę, jaką jest znaczek CSR. Prowadzonych

jest wiele projektów wdrożeniowych (np. w organizacjach medycznych). W rezultacie tzw. strategii CSR są mocno zawężone do takich obszarów, jak środowisko czy bhp. Brakuje w nich rozwiązań systemowych odnoszących się do sprawiedliwego zarządzania ludźmi, utrzymywania relacji etycznych z otoczeniem.

Powód czwarty – rozwój gospodarki wymiany (*sharing economy*).

Według MeshLabs Global SharingEconomy Index w 2014 roku istniało około 5000 firm określanymi mianem *sharing companies* [Gerstner 2014, s. 58-60]. „Forbs” szacuje, że profity osób korzystających z takiej formy wymiany wynosiły w 2013 roku ponad 3,5 mld [Southeast Asia’s... 2014, s. 1]. Według różnych danych, udział procentowy SE w PKB w Wielkiej Brytanii sięga 1,3%. W gospodarce wymiany stosowanie zasad CSR opiera się głównie na bezpośrednich interakcjach, wzajemnym zaufaniu, czemu sprzyjają podejmowane próby zwiększania transparentności i badanie rezultatów dokonywanych transakcji. Same strategii CSR nie mają tutaj tak dużej mocy sprawczej.

Powód piąty – luka jakościowa między praktyką zarządzania ludźmi a wizerunkiem organizacji.

Zapomina się o luce, jaka występuje między oficjalnymi przekazami a rzeczywistymi sposobami zarządzania ludźmi. Wiele organizacji kreuje swój prospołeczny wizerunek, równocześnie jednak zapomina o stosowaniu zasad CSR w codziennej praktyce zarządzania ludźmi. Polityka krótkoterminowa wymusza stawianie coraz bardziej wymagających celów. Ich osiągnięcie z kolei jest wymuszane różnymi zabiegami socjotechnicznymi niemającymi nic wspólnego ze społeczną odpowiedzialnością.

## 5. Przypadek firmy Y

Istnieje zapewne bardzo dużo firm, które są zorientowane na zysk, ale sposoby jego osiągnięcia oparte są na zasadach CSR. Organizacje te jednak nigdy w żadnych przekazach marketingowych nie twierdziły, że są społecznie odpowiedzialne. Taka postawa nie wynika z braku wiedzy o możliwościach, jakie daje strategia CSR, ale z celowego przekonania, że społeczna odpowiedzialność jest tylko jedną z wielu wartości organizacyjnych. Poniżej omówiony zostanie przypadek jednej wybranej firmy. Wszystkie dane zawarte w opisie pochodzą z monografii zakładów Elektro Węglowych (dawna nazwa) [Bugdol (red.) 1995]. Ponadto autor przeprowadził wywiady z byłymi pracownikami organizacji (wszystkimi byłymi dyrektorami oraz z kadrą kierowniczą).

Firma Y (dzisiaj część dużego międzynarodowego koncernu należącego do BMW) była jednym z największych eksporterów w Polsce w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. Prawie 80% produkcji przeznaczano na eksport. Firma Y była spółką giełdową zatrudniającą w różnych okresach od 1500 do 2500 osób.

Firma podejmuje szereg działań na rzecz poprawy stanu środowiska. Prowadzi stałe badania środowiskowe, montuje cyklony i multicyklony po to, aby zredukować

emisje pyłów. Jako jedna z pierwszych w Polsce firm wdrożyła i certyfikowała system zarządzania środowiskowego. W efekcie woda pobierana z pobliskiej rzeki trafia do niej z powrotem udoskonalona o jedną klasę czystości. W ujęciu rzeki żyją pstrągi. W firmie istnieje profesjonalne laboratorium badań środowiskowych. W planie inwestycyjnym przeznaczają się miliony złotych na poprawę stanu środowiska. Pomiary środowiskowe obejmują również najbliższe otoczenie. Wykonywane są badania cyklu życia produktu.

Od samego początku istnienia firma Y stale współpracuje ze społecznością lokalną. Wspiera szpital, szkoły, przedszkola, akcje charytatywne. Część pracowników zajmuje się wolontariatem (np. pracując w domach pomocy społecznej).

Firma Y prowadzi celową politykę szkoleniową zmierzającą do doskonalenia potencjału społecznego. Organizuje dla pracowników kursy językowe i inne (w godzinach pracy), wspólnie ze szkołami wyższymi jest organizatorem studiów podyplomowych. Każdy z pracowników ma dostęp do bogato wyposażonej biblioteki, może również liczyć na pokrycie wszystkich kosztów szkolenia (czesne, dojazdy, hotele, książki). Co dwa lata każdy z pracowników może korzystać ze studiów podyplomowych lub doktoranckich. Częścią firmy jest zakładowy ośrodek badawczy, który pełni funkcje repozytorium wiedzy. Już w latach dziewięćdziesiątych firma zostaje członkiem EFQM, stale doskonalą metody zarządzania zasobami ludzkimi (jako jedna z pierwszych przeprowadza badania społeczne dotyczące satysfakcji z pracy oraz padania potrzeb społecznych).

Jeżeli społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw polega na dobrowolnych i wykraczających poza wymagania prawne działaniach prospołecznych i prośrodowiskowych, to powstaje pytanie, czy firma Y jest społecznie odpowiedzialna? Odpowiedź jest w tym przypadku jednoznaczna – tak, firma Y jest społecznie odpowiedzialna. Problem w tym, że zarząd tej firmy nigdy nie wykorzystywał tej działalności w wymiarze marketingowym.

## **6. Postulat wprowadzenia koncepcji zarządzania wartościami etycznymi**

Nie ulega wątpliwości, że można działać etycznie, nie głosząc haseł społecznej odpowiedzialności biznesu. Od dawien dawna wiadomo, że można prowadzić każdą działalność, bazując na wartościach etycznych. Organizacje chcące postępować w sposób społecznie odpowiedzialny mają szereg różnych możliwości, takich jak wprowadzenie koncepcji zarządzania wartościami etycznymi. Mogą też posługiwać się zweryfikowanymi modelami samooceny.

W tym pierwszym przypadku należy stworzyć kompleksowy program kształtowania wartości etycznych i organizacyjnych. Można rozpocząć od diagnozy ważności poszczególnych wartości i ich wpływu na zachowania organizacyjne, a w pośredni sposób na wyniki ekonomiczne. Niezbędna jest tutaj wiedza dotycząca rodzajów zaufania, solidarności czy też zaangażowania. Już dzisiaj duże organizacje starają

się wpływać na poziom wartości organizacyjnych (np. Boeing bada poziom zaufania i jego rodzaje).

W tym drugim przypadku koniecznym zabiegiem staje się powrót do tradycyjnych, a niestety lekceważonych kryteriów modeli samooceny. Zjawisko tzw. mody w zarządzaniu dostrzegane od lat osiemdziesiątych XX wieku powoduje, że zapomina się o tym, co jest sprawdzone, zweryfikowane w praktyce. Zapomina się o tym, że w modelach samooceny istnieje wiele ciekawych postulatów, takich jak promocja zachowań etycznych, utrzymywanie etycznych relacji z otoczeniem, wykonywanie badań społecznych, gromadzenie wiedzy o wynikach społecznych itp.

## 7. Ograniczenia

Istnieje wiele ograniczeń związanych z przytaczanymi poglądami. Na przykład kiedy mówi się o ocenie działalności społecznej, to należy pamiętać o tym, że duży wpływ na postrzeganie firm ma ogólny poziom zaufania panujący w danym społeczeństwie, a ten w przypadku polskich respondentów jest bardzo niski (w przedziale od 17-27%). Trudno jest wprowadzać koncepcje CSR, kiedy w działalności biznesowej dominuje perspektywa krótkoterminowa. Należy też pamiętać o tym, że zaufanie pełni funkcję mediacyjną w relacjach między organizacją a klientem. Jest tylko jednym z czynników podejmowania decyzji klienckich. Wpływ na głoszone poglądy ma również poziom zaufania wyrażany przez samego autora.

## 8. Wnioski

W przyszłości przetrwają tylko te firmy, które nie posługują się koncepcją CSR w wymiarze promocyjnym, reklamowym, w celu poprawy wizerunku i zwiększenia zysku. Przetrwają te przedsiębiorstwa, które będą działać etycznie bez potrzeby głoszenia haseł CSR. Niestety, nadal sukces będą odniosły te organizacje, które będą chciwe, zachłanne, traktujące pracowników wyłącznie w kategorii zasobów. Już dzisiaj olbrzymi sukces ekonomiczny odnoszą firmy prowadzące działalność rabunkową, zastraszające pracowników, wymuszające zachowania nieetyczne. Takie podmioty nie doceniają perspektywy długoterminowej, o której mówił Deming, bo uważają, że taka nie istnieje lub jest dla nich nieopłacalna. Znaczna część z nich nastawiona jest na szybkie profity ze względu na niską jakość wyrobów lub ich krótki cykl życia.

Niewątpliwą zaletą koncepcji społecznej odpowiedzialności jest budowanie tego, co coraz częściej w literaturze nazywane bywa kulturą CSR. Dzięki różnym prospołecznym czy prośrodowiskowym programom zwiększa się świadomość pracowników dotycząca potrzeb innych osób i przyszłych pokoleń. Wiele badań dowodzi, że dzięki tej koncepcji zmniejsza się tolerancja pracowników na wszelkie akty oszustwa. Tego pozytywnego efektu nie można lekceważyć tam, gdzie dominuje



korporacyjna kultura rywalizacji, chciwości. Kultura, której głównym wyznacznikiem jest realizacja wyłącznie celów finansowych.

W przyszłości posługiwanie się CSR tylko jako elementem strategii marketingowych może być związane z upadkiem zaufania do organizacji.

Możliwość szybkiej wymiany różnych zasobów (nie tylko informacji, ale i idei, produktów usługowych) sprawia, że istnieje większa możliwość oceny rzeczywistych motywów postępowania organizacji. Problemem pozostanie racjonalność zachowań klienckich i nowe metody kształtowania zaufania.

## Literatura

- Apéria T., Brønn P.S., Schultz M., 2004, *A reputation analysis of the most visible companies in the Scandinavian countries*, Corporate Reputation Review, nr 7(3).
- Bugdol M., 2010, *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wyd. UJ, Kraków.
- Bugdol M. (red.), 1995, *Monografia zakładów Elektrod Węglowych*, Katowice, Wyd. Korporacja Wydawnicza SCW.
- Burton Keith S., 2006, *Without trust, you have nobody: effective employee communications for today and tomorrow*, Public Relations Strategist, nr 12(2), s. 32-36.
- Castaldo S., Perrini F., Misani N., Tencati A., 2009, *The missing link between corporate social responsibility and consumer trust: the case of fair trade products*, Journal of Business Ethics, nr 84(1).
- Ciesielska M., Syrytczyk K.W., 2011, *Znaczenie zaufania w organizacji społecznie odpowiedzialnej*, Studia i Materiały.
- Miscellanea Oeconomicae, rok 15, nr 2.
- Curtis J., 2006, *Marketing* (00253650). 9/13/2006.
- Dale B.G., Lascelles D.M., 1997, *Total quality management adoption: revisiting the levels*, The TQM Magazine, nr 9(6).
- Dos Santos C., Von Der HeydeFernandes D., 2008, *Service recovery as a relationship tool and its impact on customer trust and loyalty*, Revista de Administração de Empresas, nr 48(1).
- Fairchild C., 2014, *Corporate reputation crises: A timeline*, Fortune, 27 lutego.
- Gerstner L., 2014, *Cash in on the sharing economy*, Kiplinger's Personal Finance, Jul, Vol. 68, Issue 7.
- Giving a damn about CSR: corporate social responsibility definitions from our online survey*, „Accountancy Ireland” 2006, nr 38.
- Grayson K., Johnson D., Chen Der-Fa R., 2008, *Is firm trust essential in a trusted environment? How trust in the business context influences customers*, Journal of Marketing Research (JMR), nr 45(2).
- Hack L., Kenyon A.J., Wood E.H., Critical, 2014, *Corporate Social Responsibility (CSR) Timeline: how should it be understood now?*, International Journal of Management Cases, Vol. 16, Issue 4.
- Hansen S., Dunford B., Boss A., Boss R., Angermeier I., 2011, *Corporate Social Responsibility and the benefits of employee trust: a cross-disciplinary perspective*, Journal of Business Ethics, Aug 2011, Vol. 102, Issue 1.
- Harrison A., 2007, *Northern Rock sealed its fate by betraying consumers' trust*, Marketing Week, nr 30 (39).
- Holt R.P.F., Greenwood D.T., 2012, *Trickle-down and the financial crisis of 2008*, Journal of Economic Issues, Vol. 46, Issue 2.
- Homburg Ch., Stierl M., Bornemann T., 2013, *Corporate social responsibility in business-to-business markets: how organizational customers account for supplier corporate social responsibility engagement*, Journal of Marketing, Nov, Vol. 77, Issue 6.

- Iyer B., 2012, *Finance Report: Firms gain trust through CSR*, Campaign Asia-Pacific. Oct.
- Jahdi K., Acikdilli G., 2009, *Marketing communications and Corporate Social Responsibility (CSR): marriage of convenience or shotgun wedding*, Journal of Business Ethics, nr 81(1).
- Kim S., 2014, *What's worse in times of product-harm crisis? Negative corporate ability or negative CSR reputation?*, Journal of Business Ethics., Aug, Vol. 123, Issue 1.
- Koźmiński K.A., 2008, *Koniec świata menedżerów*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Park J., Lee H., Kim Ch., 2014, *Corporate social responsibilities, consumer trust and corporate reputation: South Korean consumers' perspectives*, Journal of Business Research. Mar, Vol. 67, Issue 3.
- Peppers D., Rogers M., 2006, *Customer loyalty: a matter of trust*, Sales & Marketing Management, nr 158 (5).
- Pivato S., Misani N., Tencati A., 2008, *The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food*, Business Ethics: A European Review, nr 17(1), s. 3-12.
- Poolthong Y., Mandhachitara R., 2009, *Customer expectations of CSR, perceived service quality and brand effect in Thairetail banking*, International Journal of Bank Marketing, Vol. 27, Issue 6.
- Sahay B.S., 2003, *Understanding trust in supply chain relationships*, Industrial Management & Data Systems, Vol. 103, Issue 8.
- Singh N., 2009, *Corporate social responsibility, the mahindra way*, Indian Journal of Industrial Relations, nr 44 (3).
- Southeast Asia's Sharing Economy Start-Ups May Produce The Next Airbnb or Uber, Forbes.com. 6/23/2014.
- Tian Z., Wang R., Yang W., 2011, *Consumer responses to Corporate Social Responsibility (CSR) in China*, Journal of Business Ethics, Jun, Vol. 101, Issue 2.
- Tuan LuuTrong, 2013, *Underneath organizational health and knowledge sharing*, Journal of Organizational Change Management, Vol. 26, Issue 1.
- Vanderkam L., 2013, *What businesses owe the world: Then and now*, Fortune, June 12.
- Vlachos P.A., Tsamakos A., Vrechopoulos A.P., Avramidis P.K., 2009, *Corporate social responsibility: attributions, loyalty, and the mediating role of trust*, Journal of the Academy of Marketing Science, Summer, Vol. 37, Issue 2.
- [www.1] <http://www.mg.gov.pl/node/10892> odczyt 20.02.2014).

## THE PROBLEM OF TRUST IN THE CONCEPT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

**Summary:** The article presents the current state of research on the relationships between trust and Corporate Social Responsibility. The author's objective is to prove that in the future the application of CSR as an element of a marketing strategy will be connected with the loss of trust in an organization. Therefore, the author first discusses research on the relationships between trust and CSR, and then identifies problems connected with the development of trust and reasons for the loss of trust in companies using CSR. He also states that organizations which are intent on applying Corporate Social Responsibility may give up their marketing dimension in favour of organizational value management programmes.

**Keywords:** trust, Corporate Social Responsibility, values.