

Spółeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?



pod redakcją
Zdzisława Pizsa
Magdaleny Rojek-Nowosielskiej



Recenzenci: Robert Rauziński, Adam Karol Szalkowski, Agata Zagórowska,
Zofia Zymonik

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Comp-rajt

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695- 163-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
-------------	----

Część 1. Współczesne wyzwania i dylematy rozwoju społecznej odpowiedzialności organizacji

Halina Zboroń: Dyskurs o społecznej odpowiedzialności ekonomistów (z kryzysem w tle)	15
Magdalena Rojek-Nowosielska: Modelowe ujęcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw	30
Tomasz Brzowski: Ciągłe doskonalenie zintegrowanych systemów zarządzania w aspekcie społecznej odpowiedzialności	40
Piotr Rogala: Obywatel jak metafora organizacji społecznie odpowiedzialnej	48
Adrian Pyszka: Wykorzystanie sprzeczności w firmach do budowy dynamicznego modelu CSR	54
Katarzyna Bachnik: Kulturowo-etyczny wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu	66
Kazimierz Banasiewicz: Zależność przejawów odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa od fazy cyklu życia organizacji	75
Marcin Ratajczak, Jan Wołoszyn: Innowacyjność i ryzyko w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu	84

Część 2. Społeczna odpowiedzialność organizacji w wybranych aspektach polityki społecznej

Zdzisław Pisz: Polityka społeczna w przedsiębiorstwach i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w Polsce w okresie przekształceń systemowych	93
Janusz Reichel: Społeczna odpowiedzialność organizacji z różnych sektorów	104
Mirosław Grewiński: Związki wielosektorowej polityki społecznej z koncepcją społecznie odpowiedzialnego biznesu	111
Stanisław Kamiński: Partnerstwo publiczno-prywatne jako forma relacji międzysektorowych	119
Andrzej Sztando: Niedostatki społecznej odpowiedzialności władz gmin w planowaniu strategicznym rozwoju lokalnego	128
Joanna Szczepaniak: O idei społecznej odpowiedzialności rodziny jako podmiotu polityki społecznej – kilka refleksji i uwag	139

Część 3. Społeczna odpowiedzialność biznesu w opiniach i praktyce przedsiębiorstw w Polsce

Ewa Stawicka: Subiektywna ocena koncepcji społecznej odpowiedzialności w opinii przyszłych przedsiębiorców	159
Joanna Krasodomska: Społeczna odpowiedzialność w praktyce polskich przedsiębiorstw i kształceniu studentów	166
Paweł Chlipała: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w Polsce – wyniki analizy kampanii CSR	177
Anna Szcześniak: „Przedsiębiorstwa <i>Fair Play</i> ” – praktyczny wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu	185
Janusz Kroik, Jan Skonieczny: Budowanie wspólnoty na rzecz społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa	193

Część 4. Dobre i złe praktyki z zakresu społecznej odpowiedzialności organizacji

Katarzyna Lorecka, Jacek Murawski, Marek Kosycarz: Wolontariat pracowniczy jako innowacyjny instrument polityki motywacyjnej przedsiębiorstwa na przykładzie Microsoft sp. z o.o.	209
Magdalena Kaźmierczak: Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) – czynnik rozwoju kapitału ludzkiego organizacji	225
Ewa Beck-Krala, Katarzyna Klimkiewicz: W kierunku kształtowania świadomej polityki społecznej odpowiedzialności uczelni wyższych	234
Anna Brdulak: Zróżnicowane poziomy zaangażowania dobrych i złych praktyk w wybranych firmach	248
Maria Roszkowska-Śliż: Społeczna odpowiedzialność mediów. Analiza przypadków	257
Ewa Głuszek: Skuteczność inicjatyw z zakresu CSR jako strategii zabezpieczenia reputacji przedsiębiorstwa na wypadek kryzysu	271
Paweł Żuraw: Społeczna odpowiedzialność ośrodków szkolenia kierowców w świetle norm prawnych regulujących organizację branży szkoleniowej	286
Dorota Teneta-Skwiercz: Filantropia korporacyjna – istota, formy i motywy dobroczynności przedsiębiorstwa	297

Część 5. Rola interesariuszy w kształtowaniu polityki społecznej odpowiedzialności organizacji

Elżbieta Kolasińska: Interesariusze a społeczna odpowiedzialność organizacji ...	309
Adriana Paliwoda-Matiolańska: Konsumeryzm a społeczna odpowiedzialność biznesu	314

Małgorzata Koszewska: Rola konsumentów w rozwoju społecznej odpowiedzialności w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem rynku tekstylno-odzieżowego	327
Agata Pierścieniak: Postawy młodych pracowników wobec społecznej odpowiedzialności biznesu	335

Część 6. Standardy, raportowanie i ocena społecznej odpowiedzialności organizacji

Grażyna Aniszewska: Społeczna odpowiedzialność organizacji według 100 największych firm Europy Środkowo-Wschodniej	347
Piotr Wójcik: Dyfuzja standardów odpowiedzialności społecznej w sieciach przedsiębiorstw w Polsce	357
Zbigniew Antczak: CSR w perspektywie menedżerów oraz konsumentów (wyniki badań)	367
Tomasz Brzozowski: Raportowanie odpowiedzialności przedsiębiorstw – współczesne tendencje i problemy badawcze	377
Grzegorz Zasuwa: Stopień wykorzystania wytycznych GRI w raportach społecznych europejskich przedsiębiorstw	385
Agata Rudnicka: Rola społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu ryzykiem	396
Renata Koneczna, Łukasz Lelek: Ekologiczna ocena przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego – zastosowanie metody LCA	404
Magdalena Stefańska: CSR a wartość przedsiębiorstwa	415

Summaries

Part 1. Today's challenges and dilemmas of Corporate Social Responsibility development

Halina Zboroń: Discussions on academic responsibility of economists	29
Magdalena Rojek-Nowosielska: Model approach of Corporate Social Responsibility	39
Tomasz Brzozowski: Continuous improvement of integrated management systems in the area of corporate responsibility	47
Piotr Rogala: A citizen as a metaphor of socially responsible organization ..	53
Adrian Pyszka: The use of contradiction in the companies to build a dynamic model of CSR strategy	65
Katarzyna Bachnik: Corporate Social Responsibility from ethical and cultural perspective	74

Kazimierz Banasiewicz: Correlation between the aspects of Corporate Social Responsibility and organizational life cycle	83
Marcin Ratajczak, Jan Wołoszyn: Innovation and risk in the area of Corporate Social Responsibility	90

Part 2. Corporate Social Responsibility in some aspects of social policy

Zdzisław Pisz: Social policy in enterprises and corporate social responsibility in the period of system transition in Poland	103
Janusz Reichel: Social responsibility of organisations from different sectors	110
Mirosław Grewiński: Relations between multisectoral social policy and the concept of corporate social responsibility	118
Stanisław Kamiński: Public-private partnership as a form of intersectoral relations	127
Andrzej Sztando: Social responsibility deficiencies of local authorities in local development strategic planning	138
Joanna Szczepaniak: About the idea of social responsibility of family as an entity of social policy – some reflections	156

Part 3. Corporate Social Responsibility in opinions and practice in Poland

Ewa Stawicka: Subjective assessment of Corporate Social Responsibility in future entrepreneurs' opinion	165
Joanna Krasodomska: Corporate Social Responsibility in the operations of Polish enterprises and in students' education	176
Paweł Chlipała: Corporate Social Responsibility in Poland – results of CSR campaign analysis	184
Anna Szcześniak: “Fair play businesses” – Corporate Social Responsibility in practice	192
Janusz Kroik, Jan Skonieczny: Building the coalition for Corporate Social Responsibility	206

Part 4. Good and bad practice of Corporate Social Responsibility

Katarzyna Lorecka, Jacek Murawski, Marek Kosycarz: Employee volunteering as an innovative instrument of corporate employee motivation policy on the example of Microsoft Ltd. company	224
Magdalena Kaźmierczak: Corporate Social Responsibility (CSR) – the factor of human capital development in the organization	233

Ewa Beck-Krala, Katarzyna Klimkiewicz: Towards aware policy of social responsibility in higher education	247
Anna Brdulak: Diversified levels of advancement of good and bad practices on the example of chosen companies	256
Maria Roszkowska-Śliż: Media and their social responsibility. Case studies analysis	270
Ewa Gluszek: Effectiveness of CSR initiatives as a strategy of corporate reputation insurance during crisis	285
Paweł Żuraw: Social responsibility of drivers' education centers in the light of legal norms regulating the education trade organization	296
Dorota Teneta-Skwiercz: Corporate philanthropy – its essence, forms and reasons of enterprises' charity	305

**Part 5. The role of stakeholders
in shaping the policy of Corporate Social Responsibility**

Elżbieta Kolasińska: Stakeholders and the organization's social responsibility	313
Adriana Paliwoda-Matiolańska: Consumerism and Corporate Social Responsibility	326
Małgorzata Koszewska: Consumers' role in the development of corporate social responsibility in Poland, particularly regarding the market for textiles and clothing	334
Agata Pierścieniak: Young workers' attitude towards Corporate Social Responsibility	344

**Part 6. Standards, reporting and assessment
of Corporate Social Responsibility**

Grażyna Aniszewska: Corporate Social Responsibility according to 100 largest companies of Central and Eastern Europe	356
Piotr Wójcik: Diffusion of the Corporate Social Responsibility standards in industrial networks in Poland	366
Zbigniew Antczak: Corporate Social Responsibility in the perspective of managers and consumers (the results of a survey)	375
Tomasz Brzozowski: Continuous improvement of integrated management systems in the area of corporate responsibility	384
Grzegorz Zasuwa: The degree of application of the GRI guidelines in European companies' reports on Corporate Social Responsibility	395

Agata Rudnicka: The role of Corporate Social Responsibility in risk management	403
Renata Koneczna, Łukasz Lelek: Environmental assessment of automotive enterprises – application of LCA method	414
Magdalena Stefańska: CSR and corporate value	425

Ewa Gluszek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

SKUTECZNOŚĆ INICJATYW Z ZAKRESU CSR JAKO STRATEGII ZABEZPIECZANIA REPUTACJI PRZEDSIĘBIORSTWA NA WYPADEK KRYZYSU

Streszczenie: W artykule dokonano analizy różnych motywów angażowania się przedsiębiorstw w CSR (strategiczne i etyczne), ze szczególnym uwzględnieniem chęci zabezpieczenia się przed negatywnymi skutkami kryzysu. CSR może bowiem chronić reputację firmy przed nieprzychylnymi reakcjami interesariuszy w obliczu zdarzeń ocenianych jako przejaw nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa. W artykule wskazano również determinanty, które decydują o tym, że inicjatywy społeczne mogą rzeczywiście pełnić funkcję „polis ubezpieczeniowej” dla reputacji firmy. Należą do nich: długość czasu zaangażowania przedsiębiorstwa w inicjatywy społeczne, strategiczny charakter CSR, podkreślający obustronne korzyści czerpane z działalności społecznej, oraz dopasowanie inicjatyw społecznych do charakteru branży, w której firma funkcjonuje.

Słowa kluczowe: reputacja, sytuacja kryzysowa, społeczna odpowiedzialność biznesu.

1. Wstęp

Reputacja przedsiębiorstwa jest jednym z jego najwyżej cenionych aktywów, gdyż odzwierciedla ona zaufanie do organizacji, decydując w dłuższej perspektywie czasowej o przewadze konkurencyjnej i szansach na zrównoważony rozwój. Stanowi źródło satysfakcji nie tylko dla klientów, którzy kupują jej produkty, ale również dla inwestorów, pracowników i opinii publicznej. Reputacja jest tworzona przez opinie ludzi dotyczące przedsiębiorstwa, oparte na ich własnym doświadczeniu, osobistych relacjach oraz wiedzy pochodzącej z mediów lub pogłosek¹. Stanowi

¹ M.L. Barnett, J. Jermier, B.L. Lafferty, *Corporate reputation: The definitional landscape*, „Corporate Reputation Review” 9, 2002; za: R. Sims, *Toward a better understanding of organizational efforts to rebuild reputation following an ethical scandal*, „Journal of Business Ethics”, Springer 2009, s. 454.

niejako wypadkową różnorodnych opinii, na które składają się elementy zarówno racjonalne, jak i emocjonalne (przewaga jednych lub drugich elementów zależy głównie od rodzaju działalności). Reputacja organizacji jest kategorią subiektywną, gdyż formułowane przez interesariuszy sądy przechodzą przez filtr odmiennych kryteriów, wynikających z ich różnorodnych wymagań, interesów, wartości i przekonań. Reputacja jest więc opinią opierającą się na przeszłych dokonaniach (lub porażkach) firmy, ale z drugiej strony jej znaczenie wynika z faktu, że opisuje również przyszłą atrakcyjność firmy dla jej obecnych i potencjalnych interesariuszy².

Przedsiębiorstwa o dobrej reputacji przyciągają utalentowanych pracowników, zarabiają wyższą premię cenową na swoje produkty, cieszą się większą lojalnością klientów, mają niższe koszty kapitału i są wyżej wyceniane przez rynek. Obecnie szacuje się, że prawie 65% wartości rynkowej przedsiębiorstw można przypisać właśnie reputacji³. Jednocześnie coraz powszechniejsza wśród menedżerów staje się świadomość, że w gospodarce, w której tak duża część wartości rynkowej pochodzi z trudnych do oszacowania niewidzialnych aktywów (takich jak wartość marek produktów, kapitał intelektualny i goodwill), organizacje są szczególnie narażone na popsucie swojej reputacji, a w konsekwencji na utratę dotychczasowej pozycji konkurencyjnej. Reputacja firmy jest bowiem aktywem bardzo wrażliwym na wszelkie sytuacje kryzysowe, które mniej lub bardziej nadwyrażają dobrą opinię o firmie, a czasem mogą ją całkowicie zniszczyć. Podatność na zagrożenia wynika głównie z głębokich przeobrażeń warunków działania współczesnych przedsiębiorstw, których istotą jest ciągle rozszerzanie przez interesariuszy oczekiwań wobec biznesu. Generalnie żądania te dotyczą większej przejrzystości, odpowiedzialności oraz etycznego zachowania⁴.

Jak już powiedziano, dobra reputacja niewątpliwie zwiększa szanse przedsiębiorstwa na przetrwanie i rozwój w wysoce konkurencyjnym otoczeniu. Jest bowiem źródłem wyróżniania produktów, podstawą podejmowania wielu decyzji konsumenckich, wyboru dostawców czy pracodawców, a co szczególnie istotne w kontekście zagrożenia kryzysem – jest też rodzajem polisy ubezpieczeniowej, ułatwiającej firmie wyjście z potencjalnej sytuacji kryzysowej i pozwalającej dość szybko odzyskać zaufanie, minimalizując straty.

W globalnym świecie, w którym przedsiębiorstwa muszą funkcjonować wśród coraz liczniejszych regulacji prawnych, gdzie ogromnie wzrosła siła różnych grup nacisku, a informacje rozprzestrzeniane są błyskawicznie i bez przerwy, zbudowanie i utrzymanie dobrej reputacji jest nie lada wyzwaniem. Jednym z najczęstszych sposobów budowania dobrej reputacji stosowanych przez przedsiębiorstwa jest zaangażowanie w działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR –

² Ch. Fombrun, *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1996.

³ R. Sims, wyd. cyt., s. 454.

⁴ J. Rayner, *Managing reputational risk*, Wiley & Sons, Chichester 2003, s. 22.

Corporate Social Responsibility). Potwierdzają to badania PricewaterhouseCoopers, przeprowadzone w 2002 roku wśród ponad tysiąca prezesów firm amerykańskich, z których aż 90% przyznało, iż podejmuje działania zgodne z zasadami odpowiedzialności społecznej ze względu na okazję do umocnienia oraz ochrony reputacji swojego przedsiębiorstwa⁵. Również otoczenie postrzega inicjatywy społeczne jako najistotniejszy czynnik budujący pozytywną opinię o firmie (50% wskazań), ważniejszy nawet od jakości produktów czy wyników finansowych (które wskazało odpowiednio: 40% i 34% badanych)⁶. Pomimo że związek między społecznymi inicjatywami firmy a jej reputacją wydaje się znacznie bardziej skomplikowany i niejednoznaczny, niż to sugerują podobne badania opinii, to jednak pozytywne sprzężenie zwrotne niewątpliwie ma tu miejsce.

W artykule analizowane są różne motywy angażowania się przedsiębiorstw w CSR, ze szczególnym uwzględnieniem chęci zabezpieczenia się przed negatywnymi skutkami kryzysu. Wskazane też zostały warunki, w jakich inicjatywy społeczne firmy mogą rzeczywiście pełnić funkcję „polis ubezpieczeniowej”.

2. Motywy angażowania się przedsiębiorstw w działania z zakresu CSR

Obserwacja zmian zachodzących w różnych wymiarach otoczenia zewnętrznego, zwłaszcza w wymiarze społecznym i prawno-politycznym, utwierdza coraz większą część menedżerów (również w Polsce) w przekonaniu, że rozwijanie we własnej firmie koncepcji CSR staje się po prostu koniecznością. Myślenie takie wydaje się uzasadnione z dwóch przyczyn; po pierwsze, mimo że wiele zagadnień wchodzących w zakres społecznej odpowiedzialności biznesu ma charakter dobrowolny, to jednak coraz więcej z nich obejmowanych jest regulacjami prawnymi (prawa pracowników, klientów, ustawodawstwo antymonopolowe itd.). Po drugie, zmieniają się oczekiwania samych interesariuszy wobec przedsiębiorstw – wzrasta zainteresowanie inwestorów funduszami inwestującymi w firmy społecznie odpowiedzialne (*Socially Responsible Funds*); ekologicznie i społecznie świadomym klientom nie jest obojętne, gdzie i jak wytwarzane są produkty, które kupują, wzrasta też wrażliwość na wszelkie przejawy nieetycznych lub nielegalnych zachowań firm ze strony opinii publicznej, mobilizowanej bardzo sprawnie przez organizacje pozarządowe i różne grupy nacisku przy użyciu mediów. W tej sytuacji bycie dobrym obywatelem, szanującym normy społeczne oraz aktywnie angażującym się w rozwój lokalnej społeczności i regionu, staje się jedynym racjonalnym rozwiązaniem.

Według Światowej Rady Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw „jest zobowiązaniem biznesu do przy-

⁵ Tamże, s. 176.

⁶ Tamże, s. 40.

czyniania się do zrównoważonego rozwoju gospodarczego poprzez pracę z zatrudnionymi i ich rodzinami, społecznością lokalną oraz społeczeństwem jako całością w celu podnoszenia jakości ich życia⁷. Większość specjalistów zajmujących się dziedziną odpowiedzialności społecznej jest zdania, że obszar jej oddziaływania powinien mieścić się gdzieś pomiędzy skrajnymi poglądami zwolenników niewidzialnej ręki rynku a poglądami aktywistów organizacji pozarządowych, widzących w przedsiębiorstwach narzędzia polityki społecznej państwa⁸. Powszechną akceptację zdobyło też przekonanie, że poza minimalnymi standardami społecznej odpowiedzialności, narzucanymi przez system prawny wszystkim podmiotom, przedsiębiorstwa powinny same decydować o zakresie i poziomie realizowanej przez siebie aktywności społecznej⁹. W tym kontekście interesująca byłaby odpowiedź na pytanie, co skłania – lub co powstrzymuje – przedsiębiorstwa do (od) angażowania się w inicjatywy społeczne określane mianem społecznej odpowiedzialności biznesu. Przegląd literatury poświęconej temu zagadnieniu pokazuje, że motywy tego typu aktywności rozciągają się od pragmatycznych, poprzez socjopsychologiczne, aż do moralnych. Menedżerowie, którzy podejmują inicjatywy społeczne, są więc motywowani zarówno przez względy etyczne, jak i instrumentalne, wewnętrzne wartości i zewnętrzną presję, przy czym motywy te często się ząbają i nakładają, tak że trudno jest jednoznacznie określić rodzaj przyświecających im intencji¹⁰. Generalnie można wśród tych motywów wyodrębnić perspektywę strategiczną oraz etyczną¹¹.

Perspektywa strategiczna oscyluje wokół motywów związanych ze zdobywaniem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (tzw. motywy instrumentalne) oraz tych związanych z koniecznością zapewnienia sobie społecznego wsparcia i legitymizacji prowadzonej działalności (motywy instytucjonalne). Według tych pierwszych menedżerowie angażują firmy w różnego rodzaju inicjatywy społeczne, wierząc, że działania te umocnią ich pozycję konkurencyjną – zapewnią przynajmniej istniejący poziom zysków, dostarczą nowych okazji biznesowych, ochronią firmę przed kosztownymi regulacjami lub pomogą zwiększyć popyt¹². Ponieważ reputacja jest kluczowym niematerialnym zasobem zdolnym redukować koszty transakcyjne i podnosić popyt, niektórzy badacze twierdzą, że angażowanie się

⁷ K. Kietliński, V. Martinez Reyes, T. Oleksyn, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 133.

⁸ S. Knox, S. Maklan, *Corporate social responsibility: Moving beyond investment towards measuring outcomes*, „European Management Journal” 2004, Vol. 22, No. 5, s. 509.

⁹ M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 23.

¹⁰ P.S. Bronn, D. Vidaver-Cohen, *Corporate motives for social initiative: Legitimacy, sustainability or the bottom line?*, „Journal of Business Ethics” 2008, No. 87, s. 94.

¹¹ Tamże.

¹² Za: P.S. Bronn, D. Vidaver-Cohen, wyd. cyt., s. 94.

firmy w inicjatywy społeczne powodujące tzw. efekt reputacji dowodzi istotnego związku między tymi działaniami a rentownością przedsiębiorstwa¹³. Widoczne dla otoczenia zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa dostarcza również swego rodzaju „ubezpieczenia reputacji”, które może chronić jego zyskowość w czasie sytuacji kryzysowej¹⁴.

Motywy instytucjonalne odwołują się głównie do teorii interesariuszy, według której relacje między firmą a przedsiębiorstwem są rodzajem kontraktu aprobeującego działalność gospodarczą dopóty, dopóki mieści się ona w ramach norm obowiązujących w danym społeczeństwie. Inicjatywy społeczne są w takim rozumieniu środkiem demonstrowania przez przedsiębiorstwa swojej legitymizacji jako „dobrych obywateli”. Zmieniający się system wartości społecznych, znajdujący wyraz w rosnących oczekiwaniach interesariuszy, tworzy coraz to nowe kryteria legitymizacji dla przedsiębiorstw, zmuszając je niejako do ciągłego zabiegania o publiczne poparcie dla swojej działalności. Tak więc to presja społeczna w postaci między innymi rosnącej nietolerancji dla praktyk zagrażających środowisku naturalnemu, nieprzestrzegania praw człowieka czy braku przejrzystości wymusza na firmach podejmowanie inicjatyw społecznych zapewniających pozytywny wizerunek i kreujących niezbędny do sprawnego funkcjonowania goodwill¹⁵. Presja społeczna skłaniająca przedsiębiorstwa do angażowania się w praktyki CSR może pochodzić z zewnątrz, tj. ze strony klientów, agencji rządowych, partnerów biznesowych, stowarzyszeń branżowych czy lokalnej społeczności, jak również – coraz częściej – z wewnątrz, tj. od strony własnych pracowników. Obecność presji społecznej jest szczególnie widoczna w branżach, które ze swej natury są postrzegane jako mało odpowiedzialne społecznie, np. w przemyśle spirytusowym, tytoniowym, zbrojeniowym itp., lub w sytuacjach, gdy cała branża jest stygmatyzowana w wyniku jakiegoś kryzysu, np. przemysł rafineryjny po katastrofie tankowca ExxonValdez czy obecnie energetyka jądrowa po trzęsieniu ziemi w Japonii i jego następstwach. W takich przypadkach menedżerowie podejmują duży wysiłek w zakresie inicjatyw społecznych w nadziei pozytywnego odróżnienia się od nieodpowiedzialnych kolegów-konkurentów z branży¹⁶.

Perspektywa etyczna angażowania się przedsiębiorstw w inicjatywy z zakresu CSR jest natomiast zakotwiczona w idei mówiącej o moralnym obowiązku biznesu „oddania” (rekompensaty) społeczeństwu i przyrodzie zasobów, które się z nich czerpie. Prowadząc działalność gospodarczą, przedsiębiorstwa wpływają bowiem na swoje otoczenie – zwłaszcza na środowisko naturalne, konsumentów i warunki życia społeczności lokalnej. Jeśli wpływ ten jest zdecydowanie negatywny (wy-

¹³ P.S. Bronn, D. Vidaver-Cohen, wyd. cyt., s. 94.

¹⁴ J. Pelozo, *Using corporate social responsibility as insurance for financial performance*, „California Management Review” 2006, 48(2).

¹⁵ P.S. Bronn, D. Vidaver-Cohen, wyd. cyt., s. 95.

¹⁶ Tamże, s. 95.

czyerpywanie się zasobów naturalnych, zanieczyszczenie gleby, wody itd.), firmy mają moralny obowiązek niwelowania skutków swojej działalności, co jest formą zadośćuczynienia za popełnione czyny¹⁷. Powinność moralna może być rozumiana również jako pragnienie wniesienia pozytywnego wkładu w życie społeczne (rozwiązywanie konkretnych problemów społecznych, z którymi nie radzi sobie państwo), jako wyraz odpowiedzialności wobec przyszłych pokoleń lub po prostu jako wolna wola (uznanie) zarządzających (*managerial discretion*). Istotnym motywem etycznym zaangażowania społecznego mogą być również wartości organizacyjne będące fundamentem kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa i często eksponowane w jego misji. Zwykle w firmach można spotkać cztery kategorie takich wartości, a mianowicie biznesowe, rozwojowe, społeczne i transcendentálne¹⁸. Właśnie te ostatnie związane są z wkładem na rzecz innych interesariuszy, większym niż to konieczne z punktu widzenia relacji biznesowych, np. odpowiedzialność za środowisko naturalne czy wspieranie lokalnej infrastruktury. Zdrowe przedsiębiorstwa, mające w swoim kodeksie etycznym wszystkie cztery rodzaje wartości, powinny zatem w naturalny sposób wyznaczać sobie jakieś cele społeczne, dążyć do ich realizacji poprzez działania CSR.

Mimo że większość badaczy twierdzi, iż motywy strategiczne zdecydowanie dominują nad pobudkami altruistycznymi¹⁹, to jednak wydaje się, że motywacji etycznej absolutnie nie można lekceważyć – nierzadko okazuje się ona silniejsza od korzyści instrumentalnych uwypuklanych przez perspektywę strategiczną. Jak już wspomniano, motywy te często nie są jednorodne – motywacji ekonomicznej towarzyszy silne pragnienie „uczynienia Ziemi lepszym miejscem” oraz potrzeba zrównoważonego rozwoju, która jest związana z koniecznością troski o jakość życia kolejnych generacji²⁰.

3. CSR jako sposób zabezpieczania reputacji firmy na wypadek kryzysu

Jednym z motywów perspektywy strategicznej jest zabezpieczenie (ochrona) reputacji przedsiębiorstwa na wypadek sytuacji kryzysowej. Opiera się on na założeniu, że pozytywne postrzeganie przez interesariuszy społecznej odpowiedzialności firmy wpływa na skłonność społeczeństwa do karania społecznie nieodpowiedzialnych zachowań, które mogą stać się udziałem każdej organizacji. Inicjatywy społeczne podejmowane przez przedsiębiorstwa są często traktowane jako forma poli-

¹⁷ M. Rybak, wyd. cyt. s. 25.

¹⁸ P. Cardona, C. Rey, *Zarządzanie poprzez misje*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 87.

¹⁹ Ph. Kotler, N. Lee, *Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken 2005.

²⁰ P.S. Bronn, D. Vidaver-Cohen, wyd. cyt., s. 95.

sy ubezpieczeniowej, która chroni ten cenny zasób przed zniszczeniem, będącym konsekwencją zdarzenia ocenianego przez otoczenie jako dowód społecznej nieodpowiedzialności firmy²¹. Mówiąc wprost, dobra reputacja łagodzi skutki sytuacji kryzysowej, gdyż firmom o dobrej reputacji – osiągniętej m.in. przez ich zaangażowanie społeczne – więcej się wybacza: szybciej odzyskują po kryzysie zaufanie społeczne i łatwiej odbudowują swoją pozycję rynkową czy rentowność, gdyż interesariusze nie są skłonni nadmiernie ich karać. Chronienie reputacji jest zatem rodzajem „ubezpieczenia od nieszczęśliwych wypadków”.

Sytuacją kryzysową jest każde niespodziewane wydarzenie o potencjalnie negatywnych skutkach dla firmy i jej interesariuszy, które szkodzi jej reputacji i osłabia przychylność otoczenia. Można przyjąć, że istnieją cztery potencjalne źródła kryzysu dla każdego przedsiębiorstwa: pracownicy i miejsce (warunki) pracy, produkty i technologia ich wytwarzania, środowisko naturalne oraz zarządzanie i odpowiedzialność prawna²². Każdy z potencjalnych kryzysów powoduje negatywną reakcję interesariuszy firmy, osłabiając przychylność otoczenia, co w konsekwencji znacznie utrudnia (a nieraz wręcz uniemożliwia) osiągnięcie założonych celów. Ostra krytyka, wzmacniana zwykle zainteresowaniem mediów, może przyjmować charakter aktywnych działań ze strony kluczowych kibiców strategicznych, np. bojkoty konsumenckie, blokady inwestycji przez organizacje ekologów, wytaczanie procesów sądowych itd. Negatywnym reakcjom interesariuszy towarzyszą zwykle dotkliwe straty finansowe – spadek wartości akcji, kosztowne odszkodowania, wycofywanie produktu z rynku, wymiana wadliwych części itp.

W sytuację kryzysową z zasady wpisana jest niepewność dotycząca tego, co może się wydarzyć oraz kiedy może się wydarzyć, choć w wielu branżach rodzaje kryzysu są dobrze przewidywalne (np. transport, przemysł wydobywczy, budownictwo itd.). Stąd coraz więcej firm stara się wprowadzać programy zarządzania sytuacją problemową (tzw. *issues management*), polegające na prognozowaniu możliwości wystąpienia takich sytuacji i planowaniu działań antykryzysowych, a w przypadku zaistnienia kryzysu – na takim prowadzeniu komunikacji z otoczeniem i podejmowaniu takich działań, które zminimalizują negatywny wpływ kryzysu na wizerunek firmy w otoczeniu²³. Menedżerowie coraz częściej jednak dostrzegają, że niepewność w kontekście sytuacji kryzysowej odnosi się również do sposobu reakcji interesariuszy przedsiębiorstwa. Po pierwsze, praktycznie każda potencjalna sytuacja kryzysowa (poza tymi spowodowanymi przez żywioły) może zostać zinterpretowana przez otoczenie jako dowód społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa. Po drugie, istnieje wyraźny związek pomiędzy dotychczasową reputacją firmy a surowością reakcji *stakeholders* na zaistniałe wydarzenie.

²¹ S. Brammer, S. Pavelin, *Corporate reputation and an insurance motivation for Corporate Social Investment*, JCC Winter 2005, s. 42.

²² Neef D., *Managing Corporate Reputation & Risk*, Elsevier, Amsterdam 2003, s. 165.

²³ W. Budzyński, *Wizerunek firmy*, Poltext, Warszawa 2003.

Obydwa aspekty tej niepewności stanowią dla firm poważną zachętę do podejmowania inicjatyw społecznych.

Mechanizm, poprzez który działania z zakresu CSR mogą zmniejszać szkody (uszczerbek) na wizerunku przedsiębiorstwa, zakłada bliski związek pomiędzy reputacją firmy a jej zaangażowaniem w inicjatywy społeczne. Wiele badań rzeczywiście potwierdza tezę, że społecznie odpowiedzialne zachowania firmy są narzędziem budowania dobrego wizerunku w otoczeniu ze względu na oczekiwania formułowane przez głównych interesariuszy i znaczenie, jakie przypisują oni określonym etycznym zachowaniom podmiotów gospodarczych²⁴. W przypadku gdy przedsiębiorstwu zdarzy się zachowanie nieetyczne, a interesariusze rozważają, jak bardzo należy je ukarać, z reguły biorą oni pod uwagę pozytywną reputację zdobytą w wyniku podejmowanych przez nie inicjatyw społecznych jako dowód „dobrego charakteru”²⁵. Wymiar „kary” jest wówczas mniejszy, a firma szybciej odzyskuje zaufanie społeczne i łatwiej wychodzi z kryzysu. Wydaje się, że gdyby interesariusze znali motywy, jakie skłaniają przedsiębiorstwa do angażowania się w CSR, często mogłyby być one odczytane jako cyniczne lub wręcz wyrachowane. Ponieważ jednak motywacja firm nie jest znana ani weryfikowalna, otoczenie ocenia firmę na podstawie jej działań oraz oficjalnych deklaracji zamieszczanych w raportach. Krótko mówiąc, mechanizm pomniejszania strat wizerunkowych poprzez inicjatywy społeczne wymaga istnienia asymetrii informacyjnej – dotyczącej motywów takich działań – między przedsiębiorstwem a jego kibicami²⁶.

Traktowaniu przez firmy inicjatyw społecznych jako rodzaju polisy ubezpieczeniowej minimalizującej negatywne *publicity* spowodowane sytuacją kryzysową sprzyja kilka czynników opisywanych w literaturze przedmiotu, a mianowicie stygmatyzacja branży, obserwowalność (widzialność) organizacji dla jej interesariuszy oraz znaczenie reputacji w danej branży²⁷.

Jak wiadomo, niektóre typy sytuacji kryzysowych, mogące wystawić na próbę relacje z interesariuszami, są zdeterminowane przez rodzaj branży, w jakiej działa firma. Istnieją branże mające bardzo negatywny wpływ na środowisko naturalne, jak np. przemysł rafineryjny, chemiczny, metalurgiczny, energetyczny, papierniczy itd. Inne postrzegane są jako kreujące potencjalne problemy społeczne, jak np. przemysł spirytusowy czy tytoniowy, lub z natury nieetyczne (przemysł zbrojeniowy). Jeszcze inne funkcjonują w obszarach bardzo wrażliwych etycznie, np. branża farmaceutyczna, biotechnologiczna itd. W każdej z nich działają dobrze zorganizowane grupy nacisku poddające działalność firm nieustannej obserwacji oraz surowej ocenie, potrafiące w razie potrzeby bardzo sprawnie przykuwać uwagę me-

²⁴ C. Rose, S. Thomsen, *The impact of corporate reputation on performance: some Danish evidence*, „European Management Journal” 2004, Vol. 22, No. 2.

²⁵ S. Brammer, S. Pavelin, wyd. cyt., s. 43.

²⁶ Tamże.

²⁷ Tamże, s. 46.

diów i opinii publicznej. W branżach, w których rodzaj potencjalnego zagrożenia i jego prawdopodobieństwo wynika z samego charakteru prowadzonej działalności, przedsiębiorstwa chętnie angażują się w inicjatywy z zakresu CSR, traktując je jako rodzaj zabezpieczenia dla swojej reputacji, mającego łagodzić gniew i oburzenie otoczenia w przypadku sytuacji kryzysowej.

Drugim czynnikiem, który zwiększa taką motywację działań społecznie odpowiedzialnych, jest widzialność przedsiębiorstwa dla jego interesariuszy. Wynika to z faktu, że organizacje bardziej widoczne dla otoczenia są poddawane większej presji ze strony swoich strategicznych kibiców²⁸. Widzialność z kolei jest ściśle skorelowana z wielkością organizacji²⁹. Duże przedsiębiorstwa posiadają więcej pracowników, klientów i akcjonariuszy, czyli grupy ich interesariuszy są dużo liczniejsze i znacznie bardziej zróżnicowane. Zatem prawdopodobieństwo, że przedstawiciele którejs z nich odkryją i upublicznia negatywne zdarzenie, jest dużo większe w przypadku przedsiębiorstw dużych, budzących w naturalny sposób większe zainteresowanie mediów, opinii publicznej czy organizacji pozarządowych. Firmy poddane takiej presji ze strony bacznie obserwującego je otoczenia chętniej wykazują się społeczną odpowiedzialnością, która ma łagodzić skutki ewentualnych zachowań nieodpowiedzialnych, gdyż te – jeśli wystąpią – z pewnością zostaną ujawnione.

Ostatnim czynnikiem skłaniającym przedsiębiorstwa do podejmowania inicjatyw społecznych z pobudek „ubezpieczeniowych” jest ważność reputacji na rynku, na którym działają. Reputacja nie jest bowiem wbrew pozorom zasobem bezwarunkowo cennym, tzn. nie na wszystkich rynkach ma jednakową wartość³⁰. Generalnie reputacja jest „rynkowym rozwiązaniem problemu oceny tych cech wyrobu, których klienci nie mogą łatwo sami sprawdzić”³¹. Tak więc wizerunek firmy ma największe znaczenie na tych rynkach, na których jakość produktów można poznać tylko w wyniku długotrwałego doświadczenia (np. w sektorze usług), dużo mniejsze zaś na rynkach produktów, których jakość ustala się w wyniku poszukiwań lub natychmiastowego doświadczenia. Można założyć, że branże, dla których reputacja ma szczególne znaczenie, to te, w których ważne jest zaufanie klientów do przedsiębiorstwa, a więc np. handel, usługi finansowe oraz dobra konsumpcyjne. W takich branżach uszczerbek na reputacji firmy może spowodować odchodzenie klientów (w skrajnych przypadkach nawet bojkot produktów) i spadek sprzedaży, utratę kontraktów, spadek cen akcji i w efekcie poważne problemy finansowe. Skłonność przedsiębiorstwa do zabezpieczania się przez zaangażowanie społeczne zależy więc od rozmiaru strat w rentowności, przewidywanych w związku z ewentualną sytuacją kryzysową i jej negatywnym wpływem na jego reputację. Im większa za-

²⁸ Za: S. Brammer, S. Pavelin, wyd. cyt., s. 46.

²⁹ Tamże.

³⁰ J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 128.

³¹ Tamże, s. 127.

leżność wyników ekonomicznych od dobrej reputacji, a zatem im większe ryzyko obniżenia rentowności w efekcie potencjalnego kryzysu i utraty reputacji, tym większa motywacja firmy do zapewnienia sobie jak najlepszej opinii i przychylności otoczenia poprzez podejmowanie społecznie odpowiedzialnych działań.

4. Skuteczność inicjatyw społecznych jako strategii zabezpieczania reputacji przedsiębiorstwa

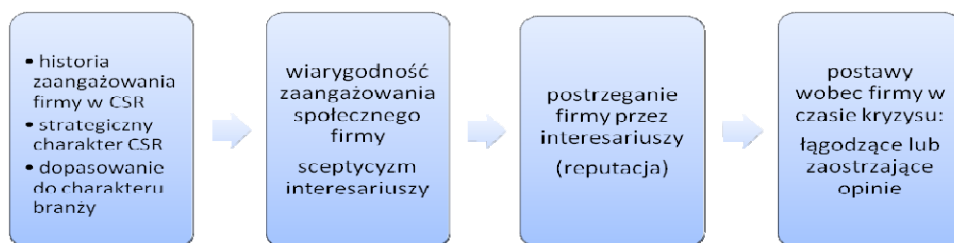
Angażowanie się przedsiębiorstwa w działania z zakresu CSR wydaje się dobrym sposobem łagodzenia negatywnych skutków ewentualnego kryzysu, ale rzeczywistość wiedza na temat skuteczności takich zachowań jest niewielka. Wyniki badań dotyczących efektywności komunikowania swojego zaangażowania w sprawy społeczne w razie pojawienia się sytuacji kryzysowej są rzadkie i dotyczą tylko wybranych aspektów problemu (np. redukcji ryzyka zniszczenia marki w wyniku kryzysu wywołanego ujawnieniem poważnej wady produktu)³². Tymczasem z punktu widzenia przedsiębiorstwa interesujące byłoby określenie determinant, które decydują o skuteczności takiej strategii, a zatem: czy zawsze inicjatywy społeczne firmy są w stanie zapewnić jej tak dobrą reputację, że w sytuacji kryzysowej zadziała jak poduszka powietrzna? Jakie warunki muszą zostać spełnione, aby działania z zakresu CSR mogły rzeczywiście zabezpieczyć firmę przed negatywnymi reakcjami ze strony interesariuszy w przypadku kryzysu?

Analiza literatury przedmiotu skłania do postawienia wniosku, że czynniki decydujące o skuteczności ochrony reputacji w oparciu o społecznie odpowiedzialne działania oscylują wokół zagadnienia wiarygodności takiej strategii dla otoczenia. Wiele bowiem badań nad postawami interesariuszy (głównie konsumentów) pokazuje duży sceptycyzm tych grup dotyczący prawdziwych motywów angażowania się przedsiębiorstw w CSR. Działania takie nierzadko postrzegane są jako służenie głównie sobie, a nie społeczeństwu lub jako „trik” pozwalający manipulować opinią publiczną³³, co w efekcie prowokuje postawy negatywne³⁴. Wydaje się, że w kontekście znacznego sceptycyzmu otoczenia zwiększenie wiarygodności w wykorzystywaniu CSR jako sposobu budowania i zabezpieczania reputacji jest determinowane przede wszystkim trzema czynnikami: po pierwsze, długością czasu zaangażowania w inicjatywy społeczne, po drugie, strategicznym charakterem CSR nieukrywającym obustronnych korzyści czerpanych z działalności społecznej i po trzecie, dopasowaniem inicjatyw społecznych do charakteru branży, w której firma funkcjonuje.

³² J. Vanhamme, B. Grobбен, „*To good to be true*”. *The effectiveness of CSR history in countering negative publicity*, „*Journal of Business Ethics*” 2008, No. 85, s. 274.

³³ Za: J. Vanhamme, B. Grobбен, wyd. cyt., s. 275.

³⁴ Tamże.



Rys. 1. Czynniki determinujące skuteczność strategii wykorzystywania inicjatyw społecznych do obrony reputacji w sytuacjach kryzysowych

Źródło: opracowanie własne.

Reputacja jest opinią opartą przede wszystkim na przeszłości przedsiębiorstwa, jego dotychczasowych dokonaniach, zachowaniach i wynikach. To historia firmy dostarcza interesariuszom fundamentu do formułowania swoich opinii i sądów. Jeśli historia ta pokazuje konsekwentnie prowadzony proces budowania dobrych relacji z wszystkimi kluczowymi kibicami, skłania to do przyjmowania postaw przychylnych i życzliwych wobec firmy. Ponieważ jednak proces tworzenia wzajemnego zaufania jest długotrwały, wypracowanie sobie opinii rzetelnego i odpowiedzialnego przedsiębiorstwa wymaga wielu lat. Jeśli reputacja firmy budowana jest w oparciu o inicjatywy społeczne, to wiarygodność takich działań – legitymizacja w oczach otoczenia – również wymaga długiego czasu. Oznacza to, że tylko przedsiębiorstwa o długiej historii zaangażowania społecznego mogą cieszyć się pełnym zaufaniem ze strony swoich interesariuszy. To zaufanie staje się wówczas rodzajem kredytu, który pozwala mu nawet na okazjonalne, niewielkie odstępstwa od przyjętych norm bez poważnego uszczerbku na reputacji. J. Vanhamme i B. Grobben w swoich badaniach udowadniają tezę, że postrzeganie przez klientów przedsiębiorstwa i jego produktów w czasie kryzysu jest mniej przychylnie w przypadku firm o krótkiej historii angażowania się w CSR niż w przypadku firm o długiej historii społecznej odpowiedzialności³⁵. Wynika z tego wniosek, że przedsiębiorstwa stające w obliczu sytuacji kryzysowej powinny bardzo ostrożnie posługiwać się CSR jako tarczą obronną swojej reputacji. Przedsiębiorstwa o długiej historii podejmowania działań społecznych wypracowały sobie niejako prawo do przytaczania swoich dobrych zasług w tym zakresie bez budzenia podejrzeń i sceptycyzmu klientów. Jednakże te firmy, które zainicjowały działania CSR stosunkowo niedawno, takiego prawa nie mają. W ich przypadku komunikowanie otoczeniu o podjętych ostatnio inicjatywach społecznych i chwalenie się zasługami może służyć

³⁵ J. Vanhamme, B. Grobben, wyd. cyt.

nie budzić wątpliwości co do uczciwości intencji i powodować postawy nieprzychylnie wobec przedsiębiorstwa³⁶.

Drugim czynnikiem, który może zwiększać wiarygodność zaangażowania społecznego firmy i pomagać tym samym w sytuacjach kryzysowych, jest strategiczny charakter działań podejmowanych w ramach CSR. Koncepcja strategicznego podejścia do CSR jest stosunkowo nowa, ale szybko zdobywa sobie popularność i uznanie zarówno po stronie przedsiębiorców, jak i organizacji pozarządowych rozwiązujących problemy społeczne. Oznacza ona działania przynoszące korzyści zarówno przedsiębiorstwu, jak i społeczeństwu. Są to kwestie bezpośrednio związane z profilem działalności firmy, ale takie, które dają szansę osiągnięcia obopólnych korzyści, a więc z jednej strony wzmacniają pozycję konkurencyjną firmy, a z drugiej podnoszą jakość życia społeczności lokalnej³⁷. Punktem wyjścia do zrozumienia złożoności zagadnień z tym związanych jest ustalenie wzajemnych powiązań między przedsiębiorstwem a społeczeństwem. Firma wpływa na swoje otoczenie poprzez działania realizowane w ramach prowadzenia biznesu: podstawowe i wspomagające, składające się na łańcuch wartości, a więc logistykę, operacje, marketing i sprzedaż, obsługę posprzedażną, zaopatrzenie itd. Każde z działań łańcucha wartości może być źródłem określonych konsekwencji społecznych – pozytywnych lub negatywnych. Jest to oddziaływanie ze środka na zewnątrz. Z drugiej strony otoczenie też oddziałuje na firmę, poprzez m.in. ilość i jakość dostępnych zasobów, normy społeczne i prawne, popyt oraz dostępność produktów i usług wspomagających działalność firmy. Podobnie jak w przypadku łańcucha wartości każdy z tych obszarów może stanowić źródło poszukiwania szans dla inicjatyw społecznych. Jest to oddziaływanie z zewnątrz do środka.

Strategiczna odpowiedzialność społeczna oznacza przede wszystkim szansę na wzmocnienie pozycji konkurencyjnej firmy poprzez podniesienie jakości życia społeczeństwa. Takie możliwości powstają zwykle poprzez równoczesne oddziaływanie ze środka na zewnątrz oraz z zewnątrz do środka, tj. inwestycje w obszarze łańcucha wartości podnoszą pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa w otoczeniu, a inwestowanie w to otoczenie umożliwia ograniczenie barier rozwojowych związanych z łańcuchem wartości³⁸. Pierwszy z tych nurtów każe szukać pionierskich rozwiązań w zakresie oferty produktowej, która powinna znacząco różnić się od konkurentów albo pod względem cech jakościowych czy elementów obsługi lepiej trafiających w oczekiwania klientów (np. „ekologiczne” silniki samochodowe Toyoty), albo pod względem dostępności cenowej. Drugi nurt próbuje natomiast znaleźć takie kwestie społeczne, w przypadku których sukces społeczności lokalnej czy ogólnie społeczeństwa jest warunkowany sukcesem firmy i odwrotnie (np. ak-

³⁶ Tamże, s. 280.

³⁷ M. Porter, M. Kramer, *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pozytywna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?*, HBR Polska, czerwiec 2007, s. 82.

³⁸ Tamże, s. 87.

cja PZU „Stop piratom drogowym”). W przypadku strategicznego CSR działania podejmowane w jego ramach trudno w zasadzie oddzielić od typowej aktywności biznesowej, gdyż są one długoterminową inwestycją w konkurencyjność firmy. Strategiczny CSR nie ukrywa więc, a nawet eksponuje przed interesariuszami zewnętrzными biznesowe motywy podejmowanych działań społecznych. Jest to, jak się wydaje, postępowanie przekonujące i uczciwe wobec otoczenia firmy, gdyż gasi w zarodku wszelkie spekulacje dotyczące rzeczywistych motywów takiego zaangażowania i uwalnia od przerzucania się argumentami za i przeciw społecznej odpowiedzialności biznesu. Pokazuje ponadto, że przedsiębiorstwo i społeczeństwo nie stoją po dwóch stronach barykady, ale mogą efektywnie realizować wspólne cele przy obopólnych korzyściach.

Trzecim czynnikiem zwiększającym skuteczność „ubezpieczeniowej” funkcji CSR w stosunku do reputacji firmy jest dopasowanie inicjatyw społecznych podejmowanych przez przedsiębiorstwo do charakteru branży. CSR koncentruje się w swoich działaniach na trzech podstawowych obszarach, a mianowicie społeczności lokalnej, pracownikach oraz środowisku naturalnym. Charakter branży wyraźnie preferuje jedne działania, inne zaś czyni obojętnymi lub mało wiarygodnymi w oczach interesariuszy. Rodzaj inicjatywy społecznej, w jaką zamierza zaangażować się przedsiębiorstwo, powinien być zatem starannie dobrany pod kątem specyfiki sektora, w którym działa firma, nie wszystkie bowiem inicjatywy są równie ważne z punktu widzenia jej reputacji. Można przyjąć, że charakter branży wskazuje obszar CSR, na którym warto skoncentrować wysiłki, tj. społeczeństwo, pracownicy albo środowisko naturalne, natomiast szczegółowe rozwiązania powinny być dobierane pod kątem systemu wartości firmy, specyfiki jej produktów i klientów oraz poszukiwania obszaru wspólnych korzyści.

Badania empiryczne potwierdzają znaczące różnice w ocenie poszczególnych działań społecznych skierowanych do społeczności lokalnej, pracowników lub środowiska naturalnego, zarówno w przekroju branż, jak i wewnątrz danej branży³⁹. Otóż 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 ma zaś szczególne znaczenie w przypadku budowania wizerunku w branży produkcji dóbr konsumpcyjnych, finansowej, przemyśle wydobywczym oraz transporcie.

³⁹ S. Brammer, S. Pavelin, wyd. cyt., s. 711.

5. Zakończenie

Przedsiębiorstwa angażują się w CSR z różnych powodów. Niewątpliwie na pierwszy plan wysuwają się motywy, które można określić mianem strategicznych, związane ze zdobywaniem i umacnianiem przewagi konkurencyjnej oraz z koniecznością zapewnienia sobie społecznego wsparcia i legitymizacji prowadzonej działalności. Wśród tych motywacji bardzo ważną rolę odgrywa chęć zabezpieczenia się na wypadek ewentualnego kryzysu. Widoczne dla otoczenia zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa jest bowiem swego rodzaju „polisą ubezpieczeniową”, która może chronić jego reputację (a co za tym idzie wyniki finansowe) w czasie sytuacji kryzysowej. Menedżerowie powinni jednak zdawać sobie sprawę z faktu, że taka strategia nie zawsze spotyka się z pozytywną reakcją ze strony otoczenia. Ze względu na rosnący sceptycyzm interesariuszy angażowanie się w inicjatywy społeczne po to, aby zmniejszyć negatywne skutki ewentualnego kryzysu, staje się coraz trudniejsze i ryzykowne. Kierownictwo firmy, decydując się na inicjatywy społeczne ze względów „ubezpieczeniowych”, musi mieć świadomość czynników, które obniżają skuteczność takiej strategii. Należą do nich: krótki czas praktykowania CSR, reaktywny (nie strategiczny) charakter działań CSR oraz brak dopasowania CSR do charakteru branży. Jeśli sytuacja przedsiębiorstwa odpowiada któremuś (a tym bardziej więcej niż jednemu) z tych czynników, nie należy posługiwać się argumentem społecznej odpowiedzialności w przypadku zaistnienia kryzysu. Trzeba wówczas raczej unikać pokusy wykorzystywania szerokiego upubliczniania informacji o podejmowanych w firmie inicjatywach społecznych w celu przeciwdziałania negatywnym reakcjom interesariuszy, gdyż efekty takich działań mogą być odwrotne do pożądaných. W najlepszym wypadku otoczenie pozostanie wobec takiej obrony obojętne, w najgorszym zaś oceni firmę jako cyniczną bądź nieetyczną, co może spowodować trwałą zmianę postaw wobec organizacji na skrajnie nieprzychylnie.

Literatura

- Barnett M.L., Jermier J., Lafferty B.L., *Corporate reputation: The definitional landscape*, „Corporate Reputation Review” 2002, 9.
- Brammer S., Pavelin S., *Building a good reputation*, „European Management Journal” 2004, Vol. 22, No. 6.
- Brammer S., Pavelin S., *Corporate reputation and an insurance motivation for Corporate Social Investment*, JCC Winter 2005.
- Bronn P.S., Vidaver-Cohen D., *Corporate motives for social initiative: Legitimacy, sustainability or the bottom line?*, „Journal of Business Ethics” 2008, No. 87.
- Budzyński W., *Wizerunek firmy*, Poltext, Warszawa 2003.
- Cardona P., Rey C., *Zarządzanie poprzez misje*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.

- Fombrun Ch., *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1996.
- Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Kietliński K., Martinez Reyes V., Oleksyn T., *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna Kraków 2005.
- Knox S., Maklan S., *Corporate social responsibility: Moving beyond investment towards measuring outcomes*, „European Management Journal” 2004, Vol. 22, No. 5.
- Kotler Ph., Lee N., *Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken 2005.
- Neef D., *Managing Corporate Reputation & Risk*, Elsevier, Amsterdam 2003.
- Pelozo J., *Using corporate social responsibility as insurance for financial performance*, „California Management Review” 2006, 48(2).
- Porter M., Kramer M., *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?*, HBR Polska, czerwiec 2007.
- Rayner J., *Managing reputational risk*, Wiley & Sons, Chichester 2003.
- Rose C., Thomsen S., *The impact of corporate reputation on performance: some Danish evidence*, „European Management Journal” 2004, Vol. 22, No. 2.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Sims R., *Toward a better understanding of organizational efforts to rebuild reputation following an ethical scandal*, „Journal of Business Ethics”, Springer 2009.
- Vanhamme J., Grobbsen B., *„To good to be true”. The effectiveness of CSR history in countering negative publicity*, „Journal of Business Ethics” 2008, No. 85.

EFFECTIVENESS OF CSR INITIATIVES AS A STRATEGY OF CORPORATE REPUTATION INSURANCE DURING CRISIS

Summary: CSR actions can be viewed as a form of insurance in crisis times. They can protect the value of firm's reputation against potential losses inflicted by stakeholders, prompted by evidence of corporate social irresponsibility. On the other hand, the trend of increased skepticism make the use of CSR involvement in communication campaigns to counter negative publicity increasingly difficult and precarious. Practitioners should be aware of the powerful impact of cues that decrease the credibility of their claims: short CSR track record, no strategic character of CSR initiatives and lack of adjustment of CSR to sector specification.

Keywords: corporate reputation, crisis, Corporate Social Responsibility.