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, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
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

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 jakiejkolwiek 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

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

Część 2. Społeczna odpowiedzialność w przedsiębiorstwie

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

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

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

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

Summaries

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

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

Piotr Rogala: Subjective quality of life and demographic qualities of the sample community 67
Marian Woźniak: Quality of life as the main purpose of rural society development in the Podkarpackie Voivodeship 75

Part 2. Social responsibility in an enterprise

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

Part 3. Social responsibility in non-profit organizations

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

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

PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
RESEARCH PAPERS OF WROCŁAW UNIVERSITY OF ECONOMICS nr 378 • 2015
Zrównoważony rozwój organizacji – aspekty społeczne ISSN 1899-3192

Justyna Maciąg
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
e-mail: justyna.maciag@ue.katowice.pl

ZASTOSOWANIE KONCEPCJI SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI W TWORZENIU SIECIOWEGO PRODUKTU TURYSTYCZNEGO W REGIONIE

Streszczenie: Celem artykułu jest sformułowanie metodycznych podstaw wykorzystania koncepcji społecznej odpowiedzialności w tworzeniu sieciowego produktu turystycznego. Analiza literatury przedmiotu wskazuje, iż koncepcja CSR powinna ulec modyfikacji i rozszerzeniu, mając na uwadze cechy, specyfikę działania organizacji sieciowych oraz złożoność turystycznych produktów sieciowych. Ramy dla jej realizacji wyznaczają zasady turystyki zrównoważonej oraz turystyki odpowiedzialnej. Ich skuteczne i kompleksowe wdrożenie jest uwarunkowane jednoczesnymi działaniami w trzech wymiarach: społecznym (w tym etycznym), środowiskowym oraz ekonomicznym. Specyfika organizacji sieciowych powoduje, iż w koncepcji CSR powinien być uwzględniony dodatkowy wymiar związany z odpowiedzialnością wobec partnerów (ogniw/członków) sieci oraz działań edukacyjnych wobec turystów.

Słowa kluczowe: organizacje sieciowe, turystyczny produkt sieciowy, turystyka zrównoważona, turystyka odpowiedzialna, społeczna odpowiedzialność biznesu.

DOI: 10.15611/pn.2015.378.02

1. Wstęp

W latach 70. i 80. XX w. niekontrolowany rozwój turystyki masowej wywołał negatywne efekty w postaci: wzrostu cen, hamowania rozwoju innych rodzajów działalności gospodarczej, przeinwestowania, przeciążenia infrastruktury, komercjalizacji, uzależnienia od kapitału zewnętrznego, degradacji zasobów dziedzictwa kulturowego i naturalnego, zachwiania integralności społeczeństwa oraz wartości społecznych, zagrożeń etycznych itp. Odpowiedzią na nie stała się koncepcja turystyki zrównoważonej i turystyki odpowiedzialnej oraz odpowiedzialnych produktów turystycznych [Manente, Minghetti, Mingotto 2014]. Znaczenia nabrała problematyka społecznej odpowiedzialności biznesu w turystyce, która już stosunkowo często jest podejmowana w odniesieniu do pojedynczych przedsiębiorstw turystycznych,

takich jak hotele [Golja, Krstinić Nižić 2010; Manente, Minghetti, Mingotto 2014]. Brakuje jednak opracowań podejmujących problematykę społecznej odpowiedzialności i odpowiedzialnych produktów turystycznych w odniesieniu do nowego typu organizacji, które powstają w wyniku współpracy i partnerstwa w regionie [Zmyślony 2008] – organizacji sieciowych oraz tworzonych przez nie regionalnych, sieciowych produktów turystycznych.

Celem artykułu jest sformułowanie metodycznych podstaw wykorzystania koncepcji społecznej odpowiedzialności w tworzeniu sieciowego/regionalnego produktu turystycznego przez organizacje sieciowe w regionie. W artykule z ontologicznego punktu widzenia CSR jest traktowana jako idea, *w tym przypadku badanie CSR obejmuje diagnozę istniejących w rzeczywistości jej przejawów i realizacji w świecie rzeczywistych działań jednostek i organizacji* [Reichel 2011]. W pracy sformułowano następujący problem badawczy: Czy wykorzystanie koncepcji CSR w turystycznych organizacjach sieciowych wymaga jej rozszerzenia i modyfikacji? W artykule sformułowano tezę, iż koncepcja społecznej odpowiedzialności musi ulec modyfikacji i rozszerzeniu, mając na uwadze specyfikę działania organizacji sieciowych oraz złożoność turystycznych produktów sieciowych.

2. Organizacje sieciowe i produkty sieciowe w turystyce

Z ekonomicznego punktu widzenia region turystyczny (obszar recepcji turystycznej, destynacja turystyczna) jako podmiot przestrzenny jest determinowany przez możliwość wytworzenia produktu turystycznego [Zmyślony 2008]. Dlatego jego granice nie zawsze pokrywają się z granicami administracyjnymi jednostek samorządu terytorialnego [Kachniewska 2012], co stało się przesłanką do intensywnego rozwoju różnych form współpracy[1] [Czernek 2011], których działanie może być opisywane i wyjaśniane z zastosowywaniem paradygmatu sieciowego.

Wzrastająca popularność sieci w turystyce wynika przede wszystkim z licznych korzyści, jakie niesie ze sobą taka forma współpracy i partnerstwa w regionie[2]. Współpraca sieciowa pozwala na uzyskania tzw. renty relacyjnej poprzez dostęp do zasobów [Niemczyk, Jasiński 2012], obniżenie kosztów pozyskania zasobów [Scott, Laws 2010; Zehrer, Raich 2010], ułatwia dzielenie się informacjami i wiedzą [Scott, Laws 2010]. Tworzenie organizacji sieciowych pozwala również na zwiększenie

[1] Współpracę na rzecz rozwoju turystyki w regionie można rozumieć jako formę dobrowolnego współdziałania, w którym autonomiczni interesariusze angażują się w interaktywny proces, wykorzystując wspólne reguły, normy i struktury, by działać i decydować w sprawach związanych z rozwojem turystyki w regionie. Działania w ramach współpracy mogą obejmować: doradztwo, konsultacje, wspólne inwestycje infrastrukturalne, wspólne działania marketingowe (druk folderów, wspólne logo, udział w targach, dystrybucja, polityka cenowa, np. karnety na usługi, programy zniżkowe).

[2] Należy mieć na uwadze fakt, iż organizacje działające w turystyce charakteryzują się dużym zróżnicowaniem (organizacje publiczne, prywatne, pozarządowe) oraz rozdrobnieniem (głównie mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa).

elastyczności oraz stawianie czoła niepewności i ryzyku, które wynikają ze wzrostu złożoności i zmienności otoczenia [Stańczyk-Hugiet 2011]. Współpraca i partnerstwo są obecnie postrzegane jako kluczowe czynniki kreowania marki regionu [Dębski 2012], podnoszenia jego konkurencyjności produktowej oraz wizerunkowej [Dębski 2012] i innowacyjności oraz tworzenia wysokiej jakości regionalnego produktu turystycznego [Rapacz 2008].

W pracach poświęconych sieciom można spotkać różne określenia tego pojęcia, np. „sieć organizacyjna", „sieć międzyorganizacyjna", „organizacja sieciowa", „struktura sieciowa" „sieć" [Niemczyk, Jasiński 2012], przedsiębiorstwo sieciowe [Łobejko 2010]. Najszerzej za Thompsonem sieć można zdefiniować jako specyficzny zbiór relacji tworzących wewnętrznie połączony łańcuch lub system dla określonego (zdefiniowanego) zestawu podmiotów, które tworzą skoordynowaną strukturę [Thomson 2010]. W literaturze przedmiotu wskazuje się, iż organizacja sieciowa jest nową formą organizacyjną, umiejscowioną pomiędzy formami hierarchicznymi a rynkiem, i stanowi czwartą formę rozwoju organizacji [Łobejko (red.) 2012]. Organizacja sieciowa jest efektem kooperacji pomiędzy organizacjami, której celem jest wytworzenie wartości – system wartości określa role członków oraz ich odpowiedzialność [Czakon 2012]. Efekt synergii jest uzyskiwany poprzez współpracę wielu partnerów, którzy swoje działania operacyjne dostosowują do strategii całej sieci [Lachiewicz (red.) 2008]. Organizacja (struktura) sieciowa może też być rozumiana jako określenie typu budowy wnętrza danej organizacji, opartego na elastycznych więziach [Macias 2012]. Z uwagi na usytuowanie członków sieci w łańcuchu wartości można wyróżnić trzy podstawowe formy współpracy: kooperacja wertykalna (sieci wertykalne, pionowe), kooperacja horyzontalna (sieci horyzontalne, poziome) oraz kooperacja przestrzenna (sieci diagonalne).

Coraz częściej w literaturze przedmiotu można spotkać się z określeniem regionu turystycznego jako sieci o charakterze przestrzennym [Scott, Laws 2010; Cooper, Scott, Baggio 2009]. Kooperacja przestrzenna (sieci wielowymiarowe, sieci diagonalne) ma charakter kooperacji regionalnej [Łobejko 2010]. Organizacje sieciowe powstają w wyniku połączenia sieci horyzontalnych oraz wertykalnych. Sieci diagonalne są formą wielowymiarowej współpracy pomiędzy organizacjami, których działania są komplementarne lub symbiotyczne. Sieć przestrzenna może mieć charakter sieci zamkniętej, o względnie stałych i sformalizowanych powiązaniach sieciowych z partnerami (umowy), bądź otwartej, w której charakter powiązań oraz liczba partnerów jest zmienna. Jako przykłady sieci zamkniętych można podać klastry, lokalne organizacje turystyczne, regionalne organizacje turystyczne, związki gmin, euroregiony. Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury w tab. 1 scharakteryzowano organizacje sieciowe w turystyce pod względem ich struktury oraz cech.

Celem sieciowania działań w turystyce jest tworzenie regionalnego, sieciowego produktu turystycznego. Sieciowy produkt turystyczny jest produktem złożonym, pakietem składników materialnych i/lub niematerialnych, tworzonym przez sieć or-

Tabela 1. Charakterystyka struktury i cech organizacji sieciowych w turystyce

Cechy organizacji sieciowej	Opis	Charakterystyka organizacji sieciowej w turystyce
1	2	3
Struktura organizacji sieciowej		
Węzły sieci (aktorzy, ogniwa)	Zestawy osób, przedmiotów lub zdarzeń, dla których sieć jest zdefiniowana. Wyraźny punkt w sieci; jednostka lub grupa społeczna	Węzłami w turystycznych organizacjach sieciowych mogą być: jednostki samorządu terytorialnego i inne organizacje publiczne, organizacje pozarządowe, przedsiębiorstwa turystyczne (hotelarskie, gastronomiczne, zarządzające atrakcjami turystycznymi itp.), szkoły i instytucje naukowe oraz inne organizacje sieciowe
Więzi pomiędzy węzłami (więzi)	Linki lub więzi między węzłami lub podmiotami	Powiązania mogą mieć charakter administracyjny, ekonomiczny, operacyjny, kulturowy i informacyjny oraz mogą być tworzone na różnych poziomach struktury organizacyjnej podmiotu (strategicznym, taktycznym, operacyjnym lub poszczególnych funkcji, np. dystrybucja, marketing, produkcja). Więzi mogą przybierać formę np. umów dostawy, sprzedaży, umowy pośrednictwa, porozumień franchisingowych, porozumień licencyjnych, umów klastrów, umów stowarzyszeń (np. LOT, euroregiony) itp.
Relacje	Szczególne rodzaje powiązań między podmiotami, jakość relacji	Więzi charakteryzują się: brakiem hierarchii, długim terminem zaangażowania, wielością ról i odpowiedzialności, wzajemnością i poczuciem przynależności. W turystyce mogą mieć one charakter relacji konkurencyjnych (podmioty tej samej branży, np. hotele), relacji komplementarnych (np. hotele i gastronomia) oraz relacji zasileniowych (dostawcy produktów i usług)
Właściwości sieci, które mogą być przedmiotem pomiaru	Liczebność węzłów Odrębność członków Liczba więzi pomiędzy poszczególnymi węzłami sieci	Sieć tworzą odrębne podmioty – w przypadku sieci regionalnych są to małe i średnie przedsiębiorstwa zlokalizowane na określonym terytorium geograficznym. W turystyce współpraca ma charakter również międzysektorowy. Podmioty tworzące sieć cechują się wysoką specjalizacją w swojej dziedzinie, a sieć pozwala na podwyższanie efektywności działania dzięki zwiększaniu stopnia współpracy z partnerami
Cechy sieci		
Dezintegracja pionowa	Poszczególne działania w łańcuchu wartości, tradycyjnie wykonywane w granicach jednego przedsiębiorstwa, są realizowane przez odrębne przedsiębiorstwa	W turystyce możemy mówić o tzw. turystycznym łańcuchu wartości, wartość dla klienta jest tworzona w łańcuchu powiązanych ze sobą organizacji, powstaje ona w wyniku realizowania poszczególnych działań w związku z obsługą turysty w obszarze recepcji turystycznej, np. w regionie.

Tabela 1, cd.

1	2	3
Broker sieci (jednostka flagowa, koordynator, kreator, centrum sieci, lider)	Pełni funkcję organizatora transferu aktywów materialnych i niematerialnych w układzie sieci. Koordynuje działania ogniw sieci	Jednostki samorządu terytorialnego i inne organizacje publiczne, organizacje pozarządowe, przedsiębiorstwa turystyczne, szkoły i instytucje naukowe
Pełny dostęp do informacji	Uznawany za zamiennik długoterminowego procesu budowy zaufania	Informacje dostępne ogniwom organizacji sieciowych w turystyce są znacznie obszerniejsze, dużą rolę przypisuje się komunikacji wewnętrznej, komunikacja od wielu do wielu, np. poprzez wykorzystanie stron internetowych, sieci komputerowych, np. programów rezerwacyjnych, system informacji turystycznej
Wykorzystanie kluczowych kompetencji oraz komplementarnych dóbr uczestników.	Możliwość osiągnięcia efektu synergii ponadorganizacyjnej	Organizacje sieciowe w turystyce są tworzone z udziałem tych podmiotów, które charakteryzuje określonego rodzaju zbieżność rozumiana jako tożsamość domeny (produktu, rynku, grupy docelowej nabywców), stosowanych technologii, wiedzy i sposobów działania
Mechanizm rynkowy	Tworzenie wartości	Działania w łańcuchu wartości są oparte na umowach i wynagrodzeniu za rezultat

Źródło: opracowano na podstawie: [Miles, Snow 1986, s. 53-66, za: Czakon 2012, s. 42- 43; Łobejko 2010, s. 49; Czakon 2012, s. 43- 45; Gołembski (red.) 2002, s. 375; Lachiewicz (red.) 2008, s. 9; Lisiecka, Papaj, Czyż-Gwiazda 2011, s. 70; Macias 2013, s. 11; Najda-Janoszka 2012, s. 21].

ganizacji realizujących procesy, których celem jest zaspokojenie łącznych potrzeb turysty poprzez dostarczenie oczekiwanej wartości, posiadającym jedną wspólną koncepcję (markę produktu) oraz tzw. promotora produktu[3] [Maciąg 2014]. Do elementów tworzących regionalny produkt sieciowy w turystyce można zaliczyć: dziedzictwo obszaru niezwiązane z rozwojem turystyki (przyroda, kultura, historia, gospodarka itd.), infrastrukturę turystyczną, organizację i zarządzanie (wszelkie struktury i działania pozwalające funkcjonować wymieniowym elementom) oraz wartość dodaną (korzyści, które odnosi klient z zakupu produktu, tj. emocje, wrażenia, przeżycia, prestiż itd.) [Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk 2005].

[3] Dominującą cechą sieciowego produktu turystycznego jest jego usługowy charakter, zatem charakteryzują go takie cechy, jak: niematerialność, nietrwałość, złożoność, komplementarność, nierozdzielność procesu wytwarzania, wymiany i konsumpcji, brak własności i sezonowość.

3. Koncepcja turystyki odpowiedzialnej i społecznej odpowiedzialności biznesu w turystyce

Wyzwania, jakim powinna sprostać współczesna turystyka, to zintegrowanie działalności z celami ochrony przyrody, kształtowanie nowych zachowań turystów oraz organizatorów ruchu turystycznego tak, aby były one korzystne etycznie, społecznie i ekonomicznie dla lokalnej ludności. Współczesny klient jest zainteresowany już nie tylko ceną oferowanych produktów, ale także tym, czy jest on tworzony w sposób odpowiedzialny z uwzględnieniem wartości społecznych, etycznych, ekologicznych oraz sprawiedliwego gospodarowania. Wpisując się w zapoczątkowany w latach 80. i 90. XX wieku nurt rozwoju zrównoważonego, narodziła się koncepcja turystyki zrównoważonej i turystyki odpowiedzialnej. Do najważniejszych dokumentów wyznaczających jej ramy i zasady można zaliczyć:

1. Globalny Kodeks Etyki w Turystyce, 1999 [www 1].
2. Deklarację z Cape Town, 2002 [www 2].
3. Agendę 21, 2003 [www 3].
4. Europejską Agendę 21 dla zrównoważonej i konkurencyjnej turystyki, 2007.
5. Kodeks o ochronie dzieci przed wykorzystywaniem seksualnym w sektorze turystycznym [www 4].
6. Deklarację z Davos, 2007 [www 5].

Zarówno turystyka zrównoważona, jak i turystyka odpowiedzialna są definiowane w literaturze przedmiotu dwojako (tab. 2):

- jako forma turystyki alternatywnej oraz
- jako zbiór zasad.

W literaturze przedmiotu nie ma jednoznacznej zgody co do zakresu definiowania pojęć turystyki zrównoważonej i turystyki odpowiedzialnej. Można spotkać się z ujęciami, w których odpowiedzialna turystyka jest traktowana jako jeden z wymiarów turystyki zrównoważonej[4] [Niezgoda 2008; Blackstock, Scott, Hunter 2008]. W innych opracowaniach pojęcia turystyki odpowiedzialnej i zrównoważonej są traktowane jako tożsame i równorzędne. Takie podejście można odnaleźć m.in. w deklaracji z Cape Town [CAPE TOWN DECLARATION].

Pomimo iż koncepcja turystyki zrównoważonej i turystyki odpowiedzialnej oraz społecznej odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility,* CSR*)* mają różną genezę i przesłanki wdrażania, oparte są na tych samych zasadach. Dla wszystkich organizacji działających w turystyce, bez względu na ich złożoność oraz formę organizacyjno-prawną, wyznaczają one ramy dla strategii działania opartej na odpowiedzialności, szacunku, etyce i sprawiedliwości w stosunku do swoich interesariuszy oraz środowiska naturalnego. W deklaracji z Cape Town podkreśla się, iż mając na uwadze zmiany w innych branżach i sektorach gospodarki oraz coraz większy

[4] Podkreśla się tutaj aspekt moralny i etyczny turystyki zarówno w aspekcie indywidulanym, organizacji, jak i lokalnych społeczności.

Tabela 2. Turystyka zrównoważona i turystyka odpowiedzialna – aspekty definiowania

	Turystyka zrównoważona	Turystyka odpowiedzialna
Jako forma turystyki	Łączy ideę ekoturystyki i turystyki alternatywnej. Ekoturystyka to aktywne i dogłębne zwiedzanie obszarów o wybitnych walorach przyrodniczych i kulturowych, która nie niszczy harmonii ekosystemów przyrodniczych i odrębności kulturowej lokalnych społeczności oraz dostarcza środków finansowych dla ochrony tych elementów	Alternatywna forma ruchu turystycznego (wobec tradycyjnej turystyki masowej), którego ideą jest jak najmniejsza ingerencja turystów w środowisko przyrodnicze i społeczne terenów przez nich odwiedzanych
Jako zbiór zasad	• ochrona i utrzymanie zrównoważonych zasobów, • zastosowanie wielopodmiotowego podejścia, • odpowiedzialność ekologiczna, • utrzymanie dobrobytu i zaangażowania miejscowej ludności, • stworzenie znaczących i sprawiedliwych miejsc pracy dla miejscowej ludności, • uzyskiwanie korzyści ekonomicznych, • zastosowanie podejścia długofalowego, • kierowanie się podejściem opartym na aspektach środowiskowych, społecznych i gospodarczych, • sprawiedliwość, • wiodąca rola rządu i władz lokalnych (np. przyjęcie założenia „większego dobra”), • uzyskanie optymalnego zadowolenia gości – turystów i ich edukacja w kwestiach ochrony środowiska i społecznych	• minimalizacja negatywnych skutków ekonomicznych, społecznych i środowiskowych, • generowanie korzyści ekonomicznych dla lokalnej społeczności i zwiększanie dobrobytu społeczności przyjmującej, poprawa warunków pracy i dostępu do przemysłu, • angażowanie lokalnej społeczności w podejmowanie decyzji, które wpływają na ich życie, • zachowanie dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego z utrzymaniem jego różnorodności, • zapewnianie turystom bardziej wartościowych doświadczeń dzięki kontaktom z miejscową ludnością i większemu zrozumieniu lokalnych problemów kulturowych, społecznych i środowiskowych, • zapewnianie dostępu dla osób z różnymi ograniczeniami i niepełnosprawnościami, • wrażliwość kulturowa, budowanie szacunku między turystami i gospodarzami, lokalnej dumy i pewności siebie

Źródło: [CAPE TOWN DECLARATION; Kurek 2008, s. 471; Niezgoda 2008, s. 88].

wzrost świadomości i oczekiwania etycznego, społecznie odpowiedzialnego biznesu, wskazuje się, iż organizacje działające w turystyce powinny przyjąć odpowiednią politykę i przejrzyste raportowanie osiągnięć w realizacji celów firmy w zakresie CSR w raportach rocznych [CAPE TOWN DECLARATION]. Dotyczy to również nowych form organizacji, jakimi są organizacje sieciowe.

W praktyce istnieje bardzo dużo różnych definicji CSR. W ramach tego samego pojęcia istnieje kilka zależnych od siebie i uzupełniających się w praktyce podejść. Są to podejścia [Dahlsrud 2008]:

- środowiskowe (podejmowanie takiej działalności, która po pierwsze – nie szkodzi środowisku, po drugie – poprawi jakość środowiska),
- charytatywne (podejmowanie działań społecznych niewynikających z formalnych obowiązków),
- społeczne (relacje między organizacją a społeczeństwem),
- ekonomiczne (uwzględnianie prawideł CSR w działalności biznesowej) oraz
- własnościowe – obejmujące interesy wszystkich interesariuszy.

„Przyjmuje się, że organizacje stosujące zasady CSR muszą pamiętać o sprawiedliwym traktowaniu pracowników, etycznej działalności z uwzględnieniem różnych potrzeb, interesów, respektowaniu podstawowych praw społecznych, utrzymywaniu dobrych relacji z otoczeniem oraz o tym, że środowisko przyrodnicze musi służyć kolejnym pokoleniom" [Bugdol 2010]. Zgodnie z międzynarodową normą ISO 26000 *Guidance on Social Responsibility* społeczna odpowiedzialność biznesu jest definiowana jako „odpowiedzialność organizacji za wpływ podejmowanych przez nią decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, przez przejrzyste i etyczne zachowanie, które [Szumniak-Samolej 2013]:

- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, w tym zdrowia i dobrobytu społeczeństwa,
- uwzględnia oczekiwania interesariuszy (osób lub grup, które są zainteresowane decyzjami lub działaniami organizacji),
- jest zgodne z mającym zastosowanie prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania,
- jest zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w jej działaniach podejmowanych w obrębie jej sfery wpływów".

Definicja CSR posiada wiele elementów wspólnych z definicją zrównoważonej i odpowiedzialnej turystyki – w obu podkreśla się, iż zainteresowane strony powinny być zidentyfikowane i zaangażowane, a podejmowane działania powinny być mierzone z punktu ich wpływu na innych [Dodds, Joppe 2005].

Kluczowym zagadnieniem we wdrażaniu strategii CSR w organizacji sieciowej staje się zdefiniowanie i zidentyfikowanie jej interesariuszy. W literaturze przedmiotu wskazuje się na różne kryteria, jakie mogą być zastosowane do podziału interesariuszy. Mając na uwadze charakter relacji, jakie zachodzą między nimi a organizacją, interesariuszy organizacji można podzielić na trzy grupy: interesariuszy substancjonalnych, interesariuszy kontraktowych, interesariuszy kontekstowych [Paliwoda-Matiolańska 2009]. Z punktu zarządzania wartością regionu proponuje się podział interesariuszy na cztery grupy [Jabłoński, Jabłoński 2013]: interesariusze I sektora, interesariusze II sektora, interesariusze III sektora, interesariusze wrodzy. W celu zidentyfikowania interesariuszy złożonych organizacji, jakimi są sieci, proponuje się

zastosować analizę sieci społecznych [Kachniewska 2012]. Tabela 3 prezentuje najważniejszych interesariuszy organizacji sieciowej w tursytyce oraz ich oczekiwania.

Tabela 3. Wybrani interesariusze organizacji sieciowych w turystyce i ich oczekiwania

Interesariusze organizacji sieciowych	Oczekiwania
Organizacje tworzące sieć (publiczne, pozarządowe, biznesowe, inne organizacje sieciowe)	Realizacja celów ekonomicznych i społecznych, wartości etyczne, partnerstwo, zaufanie w relacjach, wzajemność, standardy działania, tworzenie przyjaznych warunków współpracy, partnerskie zarządzanie
Lider sieci	Realizacja celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych określonych w strategii działania sieci, pozyskanie nowych członków sieci, wdrażanie standardów jakościowych, środowiskowych, etycznych, informacyjnych, CSR przez członków sieci
Klienci sieci (odbiorcy turystycznego produktu sieciowego)	Jakość produktu, cena, wizerunek regionu turystycznego, wartość, zachowanie standardów ekologicznych i etycznych w procesie tworzenia produktu, edukacja
Lokalna społeczność	Miejsca pracy, zachowanie dziedzictwa kulturowego i narodowego, zachowanie walorów przyrodniczych, równowaga społeczna, przestrzeganie standardów etycznych
Organizacje branżowe (np. Polska Izba Turystyki, Polskie Zrzeszenie Hoteli i in.)	Realizacja zadań statutowych, rozwój branży usług turystycznych, promocja regionu, marki, organizacji branżowych
Lokalne władze	Realizacja strategii rozwoju turystyki w regionie, wzrost konkurencyjności regionu, miejsca pracy, zachowanie dziedzictwa kulturowego i narodowego, zachowanie walorów przyrodniczych, równowaga społeczna, przestrzeganie standardów etycznych, korzyści ze współpracy w regionie turystycznym

Źródło: opracowanie własne.

Strategia społecznej odpowiedzialności organizacji sieciowej, aby mogła być realizowana w sposób spójny, powinna wynikać z autentycznych przekonań lidera oraz podmiotów – ogniw sieci [Bachorski-Rudnicki, Kroik 2012] i wynikać z wartości dominujących w środowisku, w jakim działają, inaczej będzie odrzucona lub przekształcona. Wartości te są wyznaczane m.in. poprzez zasady turystyki zrównoważonej i turystyki odpowiedzialnej, wynikają również z wartości kulturowych obowiązujących w danym regionie. Wartością, jaka stanowi istotę budowania organizacji sieciowych, jest zaufanie [Czakon 2011] oraz partnerskie zarządzanie.

Ważnym czynnikiem warunkującym wdrożenie strategii CSR w organizacji sieciowej jest przyjęty sposób koordynacji sieciowej. Lider może wpływać na zachowania członków sieci poprzez wykorzystanie trzech mechanizmów koordynacji, tj. rynkowego, hierarchicznego oraz społecznego (tab. 4).

Tabela 4. Koordynacja współdziałania w sieci

Rodzaj koordynacji	Istota i cel koordynacji	Narzędzia koordynacji
Koordynacja rynkowa	Oparta na mechanizmie rynkowym. Czynnikiem optymalizacji, alokacji zasobów oraz koordynacji jest cena, a także ilość i jakość przedmiotu umowy	Umowa formalna określająca role i zobowiązania stron, określająca zabezpieczenia finansowe i inwestycyjne chroniące przed zachowaniami niepożądanymi uczestników sieci
Koordynacja biurokratyczna	Oparta na koordynacji hierarchicznej. Cechuje się występowaniem wyraźnego centrum wpływa na inne podmioty (decent). Sieć charakteryzuje się strukturą organizacyjną, w której przełożeni dysponują władzą formalną narzucania kierunku i sposobu działania (np. franczyza, alianse)	Nadzór kierowniczy, formalne systemy planowania, struktury i systemy kontroli, systemy motywacji, standardowe procedury operacyjne, procedury rozwiązywania konfliktów, nierynkowe procedury ustalania cen („koszt – plus")
Koordynacja społeczna	Oparta na zaufaniu, normach społecznych, uprzywilejowanej wymianie informacji, wspólnocie podzielanych wartości. Koordynację społeczną charakteryzuje: poczucie przynależności oraz solidarności, skutkująca zgodnością celów i wzajemną zależnością dyscyplina uczestnictwa we współdziałaniu (przekonanie, iż cele indywidualne można osiągnąć najlepiej przez osiągnięcie celów zbiorowych), występowanie autorytetu opartego na tradycji	Standardy zachowania wynikające z norm społecznych, zaufanie, wymiana informacji

Źródło: [Czakon 2012, s. 122-134].

Lider organizacji sieciowej korzysta z różnych rodzajów koordynacji w celu efektywnego tworzenia i podziału wartości poprzez maksymalizowanie sprawności działania. Zatem wyzwaniem w procesie wdrażania strategii CSR staje się dobór właściwych mechanizmów koordynacji oraz ich proporcji tak, aby zwiększyć efektywność i trwałość współdziałania oraz osiąganie założonych efektów.

Specyficzne cechy organizacji sieciowej, interesariusze i ich wymagania, struktura oraz możliwości oddziaływania na nią lidera pozwalają na sformułowanie wniosku, iż strategia CSR powinna być wdrażana w czterech wymiarach odpowiedzialności, takich jak:

- lokalna społeczność,
- zasoby naturalne i dziedzictwo kulturowe,
- rynek – klient,
- ogniwa/członkowie sieci.

Istotę zarysowanej koncepcji prezentuje rys. 1.

Rys. 1. Wymiary CSR w organizacjach sieciowych w turystyce

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Szumiak-Samolej 2013, s. 20].

Wdrażanie koncepcji społecznej odpowiedzialności w organizacjach sieciowych w turystyce powinno być zrealizowane na trzech poziomach:

1. Poziomie organizacji sieciowej – we wskazanych powyżej czterech wymiarach: wymiarze lokalnej społeczności, zasobów naturalnych i dziedzictwa kulturowego, rynek–klient, ogniwa/członkowie sieci.

2. Poziomie organizacji/ogniw sieci – w następujących wymiarach odpowiedzialności: miejsce pracy, rynek, społeczeństwo i środowisko naturalne [Szumniak-Samolej 2013].

3. Poziomie klienta – turysty – edukacja w zakresie turystyki zrównoważonej i odpowiedzialnej [www 6].

Jedną z ciekawych inicjatyw w zakresie edukacji jest zestaw dobrych praktyk dla turystów sformułowanych w ramach projektu EDEN[5]. Obejmuje on zbiór następujących zasad [www 6]: 1. Szanuj lokalnych mieszkańców, ich zwyczaje i tradycje. 2. Pomóż chronić dziedzictwo przyrodnicze miejsc, które odwiedzasz. 3. Szanuj zasoby kultury materialnej. 4. Zawsze, kiedy to możliwe, staraj się korzystać z transportu publicznego. 5. Nigdy nie zostawiaj po sobie śmieci. 6. Twoja podróż może przyczynić się do poprawy sytuacji ekonomicznej w odwiedzanym miejscu. W związku z tym kupuj produkty i rękodzieło wykonywane przez miejscową ludność. 7. W miarę możliwości staraj się też korzystać z zakwaterowania, restauracji i sklepów należących do osób miejscowych.

[5] Jedną z ważnych inicjatyw europejskich w zakresie turystyki zrównoważonej oraz turystyki odpowiedzialnej jest realizacja projektu EDEN „Modelowe Ośrodki Turystyczne Europy".

4. Zakończenie

Przeprowadzona w artykule analiza literatury przedmiotu pozwala na potwierdzenie sformułowanej tezy, iż koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu powinna ulec modyfikacji i rozszerzeniu z uwagi na strukturę i cechy, specyfikę działania, interesariuszy i przyjęty sposób koordynacji sieci, a także złożoność turystycznych produktów sieciowych. Ramy dla realizacji strategii CSR wyznaczają zasady turystyki zrównoważonej oraz turystyki odpowiedzialnej. Skuteczne i kompleksowe wdrożenie tych zasad jest uwarunkowane jednoczesnymi działaniami w trzech wymiarach: społecznym (w tym etycznym), środowiskowym oraz ekonomicznym (sprawiedliwe gospodarowanie). Specyfika organizacji sieciowych powoduje, iż w koncepcji CSR powinien być uwzględniony dodatkowy wymiar związany z odpowiedzialnością wobec partnerów (ogniw/członków) sieci. Wdrażanie koncepcji CSR wymaga holistycznego podejścia i podjęcia działań na poziomie lidera sieci, jej poszczególnych członków oraz klientów – turystów nabywających regionalne sieciowe produkty turystyczne.

W podsumowaniu podjętych rozważań należy podkreślić, iż koncepcja CSR w organizacjach sieciowych pozwala na połączenie idei turystyki zrównoważonej i odpowiedzialnej z ekonomicznym wymiarem działalności turystycznej w regionie. Daje możliwość oparcia działalności organizacji sieciowej na wspólnych wartościach społecznych, etycznych, ekologicznych i ekonomicznych, uwzględniając jednocześnie kontekst współpracy pomiędzy podmiotami ogniwami sieci oraz jej liderem na zasadach partnerskiego zarządzania. Wdrożenie CSR może stać się źródłem innowacji w procesie tworzenia oraz doskonalenia jakości regionalnych produktów sieciowych, a tym samym tworzenia pozytywnego wizerunku, marki oraz podnoszenia konkurencyjności regionu turystycznego. Ograniczeniem dla wdrażania koncepcji CSR w organizacjach sieciowych w turystyce mogą stać się specyficzne cechy sieci, rola lidera i jego pozycja jako przywódcy w sieci (lider formalny i lider nieformalny), przyjętego sposobu koordynacji współdziałania podmiotów w sieci oraz uzyskanie konsensusu dla wdrażania wspólnej strategii w zakresie CSR. Wyniki prowadzonych badań w wybranych organizacjach sieciowych w woj. śląskim jednoznacznie wskazują, iż przyjęty w sieci sposób koordynacji współdziałania, umocowanie przywódcy oraz poziom sformalizowania przekładają się na skuteczność działań podejmowanych w zakresie zarządzania i doskonalenia jakości produktu sieciowego [Żabińska, Maciąg 2014].

Literatura

Bachorski-Rudnicki M., Kroik J., 2012, *CSR i zrównoważony rozwój w dobie współczesnej silnej konkurencji*, Problemy Jakości, nr 1.

Blackstock K.L., Scott A., Hunter C., 2008, *Measuring responsibility: an appraisal of a Scottish National Park's Sustainable tourism indicators*, Journal of Sustainable Tourism, vol. 16, issue 3.

Bugdol M., 2010, *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wyd. UJ, Kraków.
CAPE TOWN DECLARATION on Responsible Tourism in Destinations August 2002, http://ejist.ro/files/pdf/355.pdf (15.05.2014).
Cooper Ch., Scott N., Baggio R., 2009, *Network position and perception of destination stakeholders importance*, An International Journal of Tourism and Hospitality Research, vol. 20, no. 1.
Czakon W., 2011, *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji, nr 11.
Czakon W., 2012, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
Czernek K., 2011, *Instytucje jako uwarunkowania współpracy w regionie turystycznym – ujęcie z perspektywy nowej ekonomii instytucjonalnej*, [w:] *Gospodarka turystyczna w regionie,* red. A. Rapacz, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
Dahlsrud A., 2008, *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*, Corporate Social Responsibility & Environmental Management, nr 15(1).
Dębski M., 2012, *Współpraca interesariuszy destynacji w procesie kreowania jego konkurencyjności*, Organizacja i Kierowanie, nr 3.
Dodds R., Joppe M., 2005, *CSR in the Tourism Industry? The Status of and Potential for Certification, Codes of Conduct and Guidelines June*.//www.turismdurabil.ro/literatura/csr/additional_ documents /ICSR+in+the+Tourism+Industry%20-%20study.pdf.
Golja T., Krstinić Nižić M., 2010, *Corporate social responsibility in tourism – the most popular tourism destinations in Croatia: comparative analysis*, Management, vol. 15, 2.
Gołembski G. (red.), 2002, *Kompendium wiedzy o turystyce*, WN PWN, Warszawa.
Jabłoński A., Jabłoński M., 2013, *Model zarządzania regionem oparty na koncepcji zarządzania wartością regionu*, Problemy Jakości, nr 11.
Kachniewska M., 2012, *Zastosowanie analizy sieci społecznych w zarządzaniu zrównoważonym rozwojem turystyki miejskiej*, [w:] *Turystyka na obszarach miejskich. Uwarunkowania rozwoju. Narzędzia promocji*, red nauk. T. Żabińska, ZN nr 119, UE w Katowicach, Katowice.
Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., 2005, *Produkt turystyczny*, PWE, Warszawa.
Kurek W., 2008, *Turystyka*, WN PWN, Warszawa.
Lachiewicz S. (red.), 2008, *Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź.
Lisiecka K., Papaj T., Czyż-Gwiazda E., 2011, *Public Governance koncepcją zarządzania w administracji publicznej*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
Łobejko S., 2010, *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI w.*, Wyd. SGH, Warszawa.
Łobejko S. (red.), 2012, *Przedsiębiorstwa sieciowe i inne formy współpracy sieciowej*, Wyd. SGH w Warszawie, Warszawa.
Macias J., 2012, *Nowe formy relacji międzyorganizacyjnych przedsiębiorstw*, Problemy Jakości, nr 6.
Macias J., 2013, *Sieci międzyorganizacyjne – podejście do strategii przedsiębiorstw*, Problemy Jakości, nr 12.
Maciąg J., 2014, *Jakość sieciowego produktu turystycznego – definiowanie, wymiary i cechy jakości*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach (w druku).
Manente M., Minghetti V., Mingotto E., 2014, *Ranking Assessment Systems for Responsible Tourism Products and Corporate Social Responsibility Practises*, [w:] *Managing Tourism in a Changing World*, red. R. Baggio, W. Czakon, M.M. Mariani, Routledge.
Miles R., Snow C., 1986, *Network Organisations: New Concepts for New Forms*, McKinsey Quarelly.
Najda-Janoszka M., 2012, *Współdziałanie przedsiębiorstw turystycznych w ramach działalności innowacyjnej*, Przegląd Organizacji, nr 12.
Niemczyk J., Jasiński B., 2012, *Wstęp,* [w:] *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, C.H. Beck. Warszawa.
Niezgoda A., 2008, *Turystyka zrównoważona – istota, zasady i krytyka koncepcji*, [w:] *Zrównoważony rozwój turystyki*, red. S. Wodejski, Wyd. SGH, Warszawa.

Paliwoda-Matiolańska A., 2009, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
Rapacz A., 2008, *Rola klastrów w kształtowaniu struktury i jakości produktu turystycznego regionu*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Gospodarka a Środowisko, nr 29.
Reichel J., 2011, *Badanie społecznej odpowiedzialności organizacji – co i jak badać?,* [w:] *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
Scott N., Laws E., 2010, *Advances in service networks research*, The Service Industries Journal, vol. 30, no. 10, August 2010, s. 1584.
Stańczyk-Hugiet E., 2011, *Koopetycja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, Przegląd Organizacji, nr 5.
Szumniak-Samolej J., 2013, *Odpowiedzialny biznes w gospodarce sieciowej*, Poltext, Warszawa.
Thomson G.F., 2010, *The Logic and Limits of Network Forms of Organization*, Beetween Hierarchies&Markets, Oxford.
Zehrer A., Raich F., 2010, *Applying a lifecycle perspective to explain tourism network development*, The Service Industries Journal, vol. 30, no. 10, August, s. 1683-1705.
Zmyślony P., 2008, *Partnerstwo i przywództwo w regionie turystycznym*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
Żabińska T., Maciąg J., 2014, *Zarządzanie jakością sieciowego produktu turystycznego (na przykładzie wybranych produktów województwa śląskiego),* [w:] *Turystyka wobec zmian współczesnego świata,* G. Gołembski, A. Niezgoda (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań (w druku).
[www 1] www.ethics.unwto.org/en/.../global-code-ethics-tourism (15.05.2014).
[www 2] http://ejist.ro/files/pdf/355.pdf (15.05.2014).
[www 3] www.unep.fr/shared/.../3207-TourismAgenda.pdf (15.05.2014).
[www 4] http://www.thecode.org/ (15.05.2014).
[www 5] http://www.unwto.org/climate/index.php (15.05.2014).
[www 6] http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/eden/what-is-eden/index_pl.htm (26.05.2014).

THE IMPLEMENTATION OF THE CSR IN THE CREATION OF A TOURIST NETWORK PRODUCT IN A REGION

Summary: The answer for uncontrolled development of mass tourism was the conception of sustainable tourism, responsible tourism and responsible tourist products. Corporate Social Responsibility became the meaningful issue. The purpose of the paper is formulating a methodical bases for the implementation of CSR in creating a network of a tourist product by a network in a region. A conducted analysis allowed to indicate that the CSR should be modified and widened because of the network organisation characteristics and the complexity of the tourist network product. The rules of sustainable tourism and responsible tourism are the framework for CSR. The effective and complex implementation of above mentioned rules is conditioned by taking simultaneous activities in the following areas: social (also ethical) responsibility, environmental responsibility and economic responsibility (fair economy). The characteristics of the network organisation caused the necessity of widening of CSR through adding another area of responsibility: the responsibility for a network nodes (partners). The implementation of CSR needs a complex approach. CSR strategy should be introduced on three levels: a network organisation, nodes (partners) and tourist (customer who buys the network products).

Keywords: network organisation, tourist network product, sustainability tourism, responsible tourism, Corporate Social Responsibility.