

GRZEGORZ ZASUWA

INICJATYWY SPOŁECZNE WE WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Obecnie obserwuje się zwiększone zainteresowanie problematyką społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Rosnąca popularność tej tematyki przejawia się w podejmowaniu przez firmy różnych działań prospołecznych. Mimo znacznego zainteresowania tymi działaniami, wiedza na ich temat w Polsce jest, praktycznie rzecz biorąc, znikoma. Istniejące publikacje dotyczące społecznych inicjatyw przedsiębiorstw¹ (*Corporate Social Initiatives*) są nieliczne i mają przede wszystkim charakter publicystyczny.

W związku z rosnącym zainteresowaniem inicjatywami społecznymi przedsiębiorstw oraz znikomą ilością polskojęzycznej literatury przedmiotu na ten temat, za cel pracy przyjęto próbę przedstawienia typologii inicjatyw społecznych podejmowanych przez współczesne przedsiębiorstwa. W związku z tak postawionym celem pracy, najpierw zostanie ukazana specyfika inicjatyw społecznych, realizowanych przez współczesne przedsiębiorstwa, następnie dokonana zostanie ich klasyfikacja.

1. SPECYFIKA INICJATYW SPOŁECZNYCH WE WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Realizacja idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w praktyce sprowadza się przede wszystkim do podejmowania inicjatyw społecznych. Ini-

Mgr GRZEGORZ ZASUWA – Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Instytut Ekonomii i Zarządzania WNS KUL; e-mail:gzasuwa@kul.lublin.pl

¹ Ze względów stylistycznych zamiennie używane będą pojęcia takie, jak: inicjatywy społeczne przedsiębiorstw oraz działania prospołeczne przedsiębiorstw.

cjatywę społeczną można zdefiniować jako działanie podejmowane przez przedsiębiorstwo, aby wesprzeć sprawy społeczne i wypełnić zobowiązanie społecznej odpowiedzialności [Kotler, Lee, 2005, s. 3].

Inicjatywy społeczne przedsiębiorstw mają dość długą historię. Pierwsze ich przykłady wiążą się z okresem industrializacji i miały miejsce już w XIX wieku [Smith, 2003, s. 52]. Jak zauważa Craig Smith, jednym z takich spektakularnych przykładów działań prospołecznych było przeniesienie przez sir Titusa Salta fabryki wytwarzającej tekstylia poza Bradford. Bradford, ówczesna „stolica” branży tekstylnej na świecie, było jednym z najbardziej zanieczyszczonych miast w Anglii. Salt stworzył nową „osadę przemysłową” (*industrial community*), która obejmowała 850 domów dla pracowników, park, kościół, szkołę, szpital i bibliotekę. Działania takie były jednak odosobnione i nie znalazły wielu naśladowców.

Znaczący wzrost popularności idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw nastąpił w latach sześćdziesiątych oraz siedemdziesiątych XX w., w Stanach Zjednoczonych [Vogel, 2005, s. 20]. Wtedy to powstawały tzw. *5 percent clubs*, które grupowały przedsiębiorstwa przekazujące przynajmniej 5% zysku przed opodatkowaniem na cele filantropijne. Wspomniane wydatki były dokonywane w celu poprawy dobrobytu społeczeństwa jako całości wraz z funkcjonującymi w nim przedsiębiorstwami. Jedynie jeden na ośmiu menedżerów w 1970 roku upatrywał w wydatkach filantropijnych bezpośrednich korzyści dla przedsiębiorstwa przez niego prowadzonego. Takie podejście do CSR-u określane jest w literaturze przedmiotu jako tzw. czynienie dobra dla samego dobra (*doing good to do good*) [Vogel, 2005, s. 21].

Przekazywanie środków finansowych przez przedsiębiorstwa na cele filantropijne miało wielu przeciwników. Jednym z zagorzałych i najstojniejszych krytyków idei społecznej odpowiedzialności, w takim wydaniu, był Milton Friedman. Wspomniany noblista podnosił dwa zarzuty przeciwko idei CSR-u. Pierwszy zarzut dotyczył tego, że menedżerowie, będący jedynie reprezentantami właścicieli przedsiębiorstw, mają obowiązek przede wszystkim dbać o ich interesy. W związku z tym powinni podejmować działania, które prowadzą do zwiększania zysków przedsiębiorstw. Przekazywanie zasobów przedsiębiorstwa na szczytne cele jest więc niezgodne z interesami właścicieli i menedżerowie nie są do tego upoważnieni. Według Friedmana jeśli środki pieniężne mają być przekazywane na cele filantropijne, to powinni to robić sami właściciele a nie menedżerowie. Drugi zarzut związany jest tym, że menedżerowie nie mają prawa decydować za całe społeczeństwo, które z celów społecznych są bardziej, a które mniej ważne. Tym samym przekazywanie

środków pieniężnych przez przedsiębiorstwa nie jest lepszym rozwiązaniem niż przekazywanie ich przez ludzi [Friedman, 1970, s. 124-125].

Współczesne podejście do idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw wydaje się odmienne od idei czynienia dobra jedynie dla samego dobra. Jak wskazuje wspomniany już tutaj znawca problematyki CSR-u z London Business School, w dzisiejszych czasach pojawił się nowy paradygmat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw [Smith, 1994, s. 105]. Zgodnie z nim przedsiębiorstwa wcielają się w rolę obywateli (*corporate citizens*), którzy starają się prowadzić działalność gospodarczą w taki sposób, aby jednocześnie realizować własne interesy w zgodzie z dobrem wspólnym. W tym ujęciu wyraźnie podkreśla się związek inicjatyw społecznych podejmowanych przez przedsiębiorstwa z bezpośrednimi dla nich korzyściami (*doing good to do well*), takimi jak: mniejsze ryzyko wystąpienia bojkotów konsumenckich, lepsza reputacja, wyższa lojalność konsumentów, wyższe morale u pracowników, łatwiejszy dostęp do kapitału oraz niższy jego koszt [Vogel, 2005, s. 19].

Należy tutaj zaznaczyć, że zaangażowanie przedsiębiorstw w inicjatywy społeczne nie ogranicza się jedynie do udzielania doraźnego wsparcia finansowego czy tworzenia fundacji wspomagających szczytne cele, co miało miejsce w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych. Obecnie wiodące przedsiębiorstwa w dziedzinie CSR-u inicjują długoterminowe programy skierowane na rozwiązywanie wybranych problemów społecznych. Korporacje poza finansowym wspieraniem takich inicjatyw wspomagają organizacje *nonprofit* przez świadczenie usług doradczych, udzielanie wsparcia technologicznego czy logistycznego. Takie długookresowe i kompleksowe zaangażowanie przedsiębiorstw wiąże się z zaangażowaniem wielu obszarów w przedsiębiorstwach, m.in. marketingu, zasobów ludzkich, finansów. Wspomniane zintegrowane programy są podejmowane przede wszystkim przez korporacje międzynarodowe, takie jak: Johnson & Johnson, Philip Morris, Merck, Danone [Smith, 1994, s. 106].

Współcześnie pojawiające się poglądy w literaturze przedmiotu oraz obserwacja działań przedsiębiorstw zdają się wskazywać, że obecnie rozwijające się podejście do CSR-u traktuje tę ideę podobnie jak koncepcje zarządzania, np. zarządzanie przez jakość [Smith 2003, Kotler, Lee, 2005; Vogel 2005; Cone, Feldman, DaSilva, 2003]. W takim ujęciu wydatki ponoszone na CSR są traktowane jako inwestycje i służą poprawianiu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Traktowanie wydatków na inicjatywy społeczne jako nakłady oraz wspólne realizowanie takich projektów z organizacjami pożytku społecznego wydaje się opierać zarzutem formułowanym przez Friedmana. [Porter, Kramer, 2002, s. 57].

2. KLASYFIKACJA INICJATYW SPOŁECZNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Podjęmowane przez przedsiębiorstwa inicjatywy społeczne są bardzo zróżnicowane. W celu przedstawienia ich w uporządkowany sposób warto zwrócić uwagę na właściwości, którymi różnią się między sobą. I tak, wspomniane inicjatywy zostaną sklasyfikowane ze względu na: orientację względem przedsiębiorstwa, przedmiot, formę, czas trwania, stopień dopasowania do przedsiębiorstwa oraz motywy ich podjęcia.

2.1. PRZEDMIOT ORAZ ORIENTACJA WZGLĘDEM PRZEDSIĘBIORSTWA

Podział inicjatyw społecznych ze względu na przedmiot, którego dotyczą, jest jedną z najbardziej oczywistych typologii. Klasyfikacja taka jest stosowana przez wiele instytucji oraz zamieszczana w licznych publikacjach. Jedną z istotniejszych tutaj klasyfikacji jest rozwiązanie zaproponowane w dokumencie Komisji Europejskiej pt. *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Green Paper*. [EC, 2001, s. 9-16]. W pracy tej wyróżniono kilka potencjalnych obszarów działań prospołecznych przedsiębiorstw, które podzielono na wewnętrzne oraz zewnętrzne względem przedsiębiorstwa. Charakterystyka wspomnianych obszarów wraz z przykładowymi działaniami została zamieszczona odpowiednio w tabelach 1. i 2.

Tab. 1. Wewnętrzne inicjatywy prospołeczne przedsiębiorstw

Obszar	Przykładowe działania
Zasoby ludzkie	<ul style="list-style-type: none"> – zapewnienie możliwości rozwoju pracownikom, – dostarczanie informacji o sytuacji organizacji – zapewnienie warunków umożliwiających godzenie pracy z obowiązkami rodzinnymi – umożliwienie kariery kobietom – sprawiedliwe wynagradzanie – wprowadzenie rozwiązań umożliwiających partycypację pracowników w zysku firmy
Zdrowie i bezpieczeństwo pracy	<ul style="list-style-type: none"> – wprowadzanie rozwiązań mających na celu podniesienie bezpieczeństwa pracy i zdrowia pracowników, w szczególności odpowiednich certyfikowanych systemów zarządzania

Adaptacja do zmian	<ul style="list-style-type: none"> – branie pod uwagę skutków restrukturyzacji dla podmiotów, których ona dotyczy, w szczególności: pomoc pracownikom przy znalezieniu nowej pracy po zwolnieniu, wspieranie lokalnych rynków pracy
Wpływ na środowisko naturalne	<ul style="list-style-type: none"> – redukcja zużywanych zasobów naturalnych – redukcja emitowanych zanieczyszczeń – poszukiwanie rozwiązań typu „win-win” dla firmy i środowiska – wprowadzanie specjalnych systemów zarządzania środowiskowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Green Paper*, Luxembourg: European Commission 2001, s. 9-12.

Działania z powyższej tabeli skierowane są przede wszystkim do pracowników, widoczne jest to w obszarach: „Zasoby ludzkie”, „Zdrowie i bezpieczeństwo pracy” oraz „Adaptacja do zmian”. Do inicjatyw wewnętrznych zaliczono tutaj również działania związane z ograniczeniem negatywnego wpływu na środowisko naturalne.

Wewnętrzne inicjatywy społeczne przedsiębiorstw są w znacznym stopniu uregulowane przez przepisy prawa. Intencją Komisji Europejskiej było wskazanie takich obszarów, w których przedsiębiorstwa powinny dodatkowo (poza to, co jest wymagane przez prawo) dokonywać tzw. inwestycji prospołecznych [EC, 2001, s. 10].

Tab. 2. Zewnętrzne inicjatywy prospołeczne przedsiębiorstw

Obszar	Przykładowe działania
Zaangażowanie na rzecz społeczności lokalnej	<ul style="list-style-type: none"> – zapewnianie pracy dla lokalnej społeczności – dostarczanie dochodów podatkowych samorządom – troska o środowisko naturalne danej społeczności – organizowanie akcji dobroczynnych – pomoc w przekwalifikowaniu osób poszukujących pracy – udział w finansowaniu lokalnej kultury i sportu
Partnerzy biznesowi oraz konsumenci	<ul style="list-style-type: none"> – stosowanie uczciwych cen w kooperacji z partnerami biznesowymi – „równe” traktowanie wszystkich kooperantów – dbałość o to, aby akceptowane zasady CSR-u przez firmę były również stosowane przez jej podwykonawców – dotyczy głównie dużych przedsiębiorstw – przekazywanie konsumentom rzetelnej informacji o produktach

Prawa człowieka	<ul style="list-style-type: none"> – utrzymywanie współpracy jedynie z organizacjami przestrzegającymi praw człowieka – przestrzeganie praw człowieka w państwach gdzie nie jest to wymagane przez prawo – propagowanie przestrzegania praw człowieka w krajach trzeciego świata – promocja międzynarodowych standardów pracy
Globalizacja	<ul style="list-style-type: none"> – promowanie idei CSR-u przez korporacje transnarodowe w świecie – wprowadzanie przez korporacje transnarodowe kryteriów dotyczących CSR-u do zarządzania łańcuchem dostaw

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Green Paper*, Luxembourg: European Commission 2001, s. 12-16.

Zewnętrzne inicjatywy skierowane są do podmiotów funkcjonujących w otoczeniu przedsiębiorstwa. Obejmują działania na rzecz społeczności lokalnej i działania skierowane do pozostałych grup interesariuszy organizacji. W powyższym wykazie uwzględniono również problematykę związaną z przestrzeganiem oraz propagowaniem praw człowieka. Wykaz działań prospołecznych zamieszczony w tabeli 2. uwzględnia również problematykę dotyczącą gospodarki światowej.

2.2. FORMA

Inicjatywy społeczne przedsiębiorstw mogą przybierać różne formy. Interesującą klasyfikację według tego kryterium zaproponowali Philip Kotler i Nancy Lee. Wspomniani badacze do inicjatyw społecznych przedsiębiorstw zaliczają: promocję społeczną, marketing społecznie zaangażowany, marketing społeczny przedsiębiorstw, filantropię przedsiębiorstw, wolontariat pracowniczy oraz społecznie odpowiedzialne praktyki. Charakterystykę wyróżnionych inicjatyw wraz z odpowiednimi przykładami działań polskich przedsiębiorstw zawarto w tabeli 3.

Tab. 3. Formy inicjatyw społecznych przedsiębiorstw

Inicjatywa	Charakterystyka	Przykłady
Promocja społeczna (<i>Cause promotions</i>)	W inicjatywie tej przedsiębiorstwo dostarcza środków finansowych lub innych zasobów, aby zwiększyć wiedzę oraz zainteresować opinię publiczną pewnymi kwestiami społecznymi. Działania w tym obszarze mogą również polegać na wspieraniu procesu gromadzenia funduszy lub poszukiwaniu wolontariuszy, którzy mogliby zaangażować się w rozwiązywanie określonych problemów społecznych.	Przedsiębiorstwo Danone Polska prowadzi od 2003 r. program „podziel się posiłkiem”. W ramach wspomnianego programu obok klasycznego marketingu społecznie zaangażowanego prowadzone są działania mające na celu uświadomienie opinii publicznej skali problemu niedożywienia wśród dzieci. Podczas tego programu organizowane są również zbiórki żywności na wspomniany cel.
Marketing społecznie zaangażowany (<i>Cause – related marketing</i>)	Istotą marketingu społecznie zaangażowanego jest powiązanie wsparcia udzielanego przez przedsiębiorstwo dla pewnej kwestii społecznej z dokonywaniem zakupów lub korzystaniem z usług tej organizacji przez konsumentów. Zazwyczaj przedsiębiorstwa przeznaczają pewien odsetek przychodów ze sprzedaży na określony program społeczny albo określają inną niefinansową formę wsparcia dla danej kwestii społecznej. Programy takie dotyczą zazwyczaj wybranych pojedynczych produktów oraz spraw społecznych.	Akcja firmy Procter & Gamble „Podaruj dzieciom słońce”. Wspomniana inicjatywa prowadzona jest od 1999 r. we współpracy z Fundacją Polsatu. Realizowana jest poprzez wykorzystanie sprzedaży produktów firmy do zbierania funduszy na zakup specjalistycznego sprzętu medycznego do ratowania życia i zdrowia dzieci. W sześciu edycjach, realizowanych kolejno w latach 1999-2004, firma Procter & Gamble przekazała Fundacji Polsat ponad 24,4 mln zł. W roku 2004 była to kwota około 3 mln. zł.
Marketing społeczny przedsiębiorstw (<i>Corporate social marketing</i>)	W tej inicjatywie przedsiębiorstwa inicjują lub prowadzą kampanie mające na celu zmianę określonych zachowań. Takie akcje prowadzone są po to, aby poprawić stan zdrowia społeczeństwa, poziom bezpieczeństwa, stan środowiska naturalnego czy poziom dobrobytu.	Kampania prewencyjna „Stop wariatom drogowym” realizowana w ramach programu PZU z myślą o bezpieczeństwie. Kampania miała zwrócić uwagę kierowców na ich własne zachowania, będące najczęstszymi przyczynami wypadków, tj. nadmierną prędkość, brawurową jazdę czy też prowadzenie samochodu pod wpływem alkoholu.

Inicjatywa	Charakterystyka	Przykłady
Filantropia przedsiębiorstw (<i>Corporate philanthropy</i>)	Filantropia przedsiębiorstw to prawdopodobnie najbardziej popularna i najstarsza inicjatywa społeczna. Jej istotą jest bezpośrednio wspieranie określonych inicjatyw dobroczynnych lub spraw społecznych. Zazwyczaj formą wspomnianego wsparcia jest przekazanie określonej kwoty środków finansowych lub innych zasobów przedsiębiorstwa.	Firma Polkomtel udziela wsparcia służbom ratowniczym GOPR, TOPR, WOPR. Jej pomoc jest bardzo różnorodna – od przekazywania sprzętu i środków po zbudowanie specjalistycznego Zintegrowanego Systemu Ratownictwa, służącego lepszemu komunikacji między ofiarami wypadków a ratownikami, jak i pomiędzy samymi ratownikami i ich centralami przyjmującymi zgłoszenia od poszkodowanych.
Wolontariat pracowniczy (<i>Community volunteering</i>)	Wolontariat pracowniczy to inicjatywa, w której przedsiębiorstwa stwarzają warunki oraz zachęcają pracowników do podjęcia dobrowolnej pracy na rzecz organizacji <i>non-profit</i> lub społeczności lokalnej. Wsparcie przedsiębiorstwa zazwyczaj polega na tym, że czas poświęcony na wspomniane działania jest wliczany do czasu pracy w firmie. W takich działaniach wkład firmy może dodatkowo polegać na zorganizowaniu określonych zespołów zadaniowych czy udostępnieniu potrzebnych urządzeń.	W firmie Schenker prowadzone są liczne programy wolontariatu pracowniczego. Adresatami tych działań są przede wszystkim dzieci i młodzież, będąca w trudnej sytuacji życiowej. Często wykorzystywaną formą pomocy przez pracowników tej firmy jest organizowanie aukcji i loterii dziecięcych prac plastycznych.
Społecznie odpowiedzialne praktyki biznesowe (<i>Socially responsible business practices</i>)	Inicjatywy te polegają na podejmowaniu przez przedsiębiorstwa dobrowolnych (nie wymaganych przez prawo) działań skierowanych na rozwiązywanie pewnych spraw społecznych lub zwiększanie dobrobytu społeczności lokalnej oraz ochronę środowiska naturalnego. Inicjatywy takie mogą być skierowane również do pracowników macierzystej organizacji.	W firmie BP Polska realizowany jest program „Czysty Biznes”. Realizując ten program korporacja udostępnia swoje doświadczenia i wiedzę w celu wspierania i inspirowania proekologicznych działań małych i średnich firm. Z programu skorzystało 500 firm z 15 regionów Polski. Kontynuując działania poprzednich lat, w 2004 r. „Czysty Biznes” zaangażował 255 małych i średnich firm z 15 różnych regionów Polski.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Kotler, N. Lee, *Best of Breed. When it comes to gaining a market edge while supporting a social cause, 'corporate social marketing' leads the pack*, „Stanford Social Innovation Review” 2004, s. 14-23; *Raport odpowiedzialny biznes w Polsce 2005. Dobre przykłady*, Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2006; *Raport odpowiedzialny biznes w Polsce 2004. 100 dobrych przykładów*, Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2005.

Powyższa klasyfikacja zdominowana jest przez inicjatywy skierowane na zewnątrz organizacji, które związane są z szeroko pojętą działalnością marketingową. Do inicjatyw wewnętrznych odnosi się tylko jedna kategoria działań – „Społecznie odpowiedzialne praktyki biznesowe”.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na to, że w powyższej klasyfikacji do inicjatyw społecznych zaliczony został również tzw. marketing społecznie zaangażowany. Fakt ten jest dość dyskusyjny, bowiem filozofię tej inicjatywy można sprowadzić do określenia „pomożemy, jeśli kupisz nasz produkt”. Niewątpliwie z moralnego punktu widzenia jest to dwuznaczna sytuacja.

Wydaje się, że można podać o wiele więcej form inicjatyw społecznych, szczególnie takich, które odnoszą się do wnętrza organizacji, są nimi zwłaszcza: certyfikowane systemy zarządzania społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw – zgodne z normą SA 8000 lub normą AA 1000, bezpieczeństwem i higieną pracy, czy środowiskiem; standardy raportowania o społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw; kodeksy etyczne (dobrych praktyk).

2.3. GRUPA INTERESARIUSZY

Inicjatywy społeczne przedsiębiorstw można sklasyfikować na podstawie grupy interesariuszy, do której są kierowane. Stosując takie kryterium można wyróżniać inicjatywy społeczne podejmowane na rzecz: pracowników, właścicieli, konsumentów, społeczności lokalnej [Clarkson, 1995, s. 92].

2.4. STOPIEŃ INSTYTUCJONALIZACJI

Działania prospołeczne przedsiębiorstw można podzielić również ze względu na stopień ich instytucjonalizacji. Z jednej strony można wtedy wyróżnić jednorazowe akcje przedsiębiorstw, z drugiej długoterminowe programy, często związane ze strategią organizacji, podejmowane w celu osiągnięcia długotrwałej przewagi konkurencyjnej, o których można powiedzieć, że są zinstytucjonalizowane [Pirsch, Gupta, Grau, 2007, s. 128] czy strategiczne [Porter, Kramer, 2006, s. 88-89].

2.5. CZAS ROZPOCZĘCIA

Działania prospołeczne przedsiębiorstw można także podzielić ze względu na czas ich podjęcia względem powstania potrzeby społecznej. Według tego kryterium wyróżnia się inicjatywy proaktywne, które są podejmowane przed

powstaniem danego problemu społecznego oraz inicjatywy reaktywne, które są podejmowane po wystąpieniu danego problemu [Becker-Olsen, Cudmore, Hill, 2006, s. 48]. Klasyfikacja ta ma swoje korzenie w badaniach nad skutecznością działań prospołecznych przedsiębiorstw, które wykazały, że działania proaktywne są lepiej oceniane przez konsumentów niż inicjatywy reaktywne, za wyjątkiem pomocy udzielanej w sytuacji klęsk żywiołowych [Ellen, Mohr, Webb, 2000, s. 397].

2.6. STOPIEŃ DOPASOWANIA DO PRZEDSIĘBIORSTWA

Badania nad rezultatami działań prospołecznych wskazują, że istotnym czynnikiem wpływającym na ich skuteczność jest stopień dopasowania problemu społecznego do przedsiębiorstwa. W związku z tym można zaproponować podział inicjatyw na te, które są dopasowane do organizacji oraz na niedopasowane do organizacji. To kryterium posiada również swoje źródło w badaniach nad skutecznością działań prospołecznych. W licznych pracach wykazano, że działania dopasowane do przedmiotu działalności przedsiębiorstwa [np. Yoon, 2003, s. 12] czy marki [np. Pracejus, Olsen, 2004, s. 639] są lepiej oceniane, a tym samym przynoszą większe korzyści podejmującym je przedsiębiorstwom, niż działania niedopasowane.

2.7. MOTYWY PODJĘCIA

Inicjatywy społeczne można podzielić na te, które podejmowane są jedynie z pobudek altruistycznych – wspomniane już tutaj działania według filozofii *doing good to do good* oraz na działania, w których podejmuje się próbę łączenia dobra przedsiębiorstwa z dobrem społeczeństwa *doing good to do well* [Vogel, 2005, s. 19]. W tym miejscu można również nawiązać do wyników badań nad skutecznością działań prospołecznych przedsiębiorstw. Okazuje się, że inicjatywy uznane za podejmowane jedynie z powodów promocyjno-wizerunkowych są o wiele gorzej odbierane niż inicjatywy postrzegane jako altruistyczne [np. Murray, Vogel, 1997, s. 145; Becker-Olsen, Cudmore, Hill, 2006, s. 48].

PODSUMOWANIE

Przeprowadzona analiza wykazała, że obecnie podejmowane działania prospołeczne przez przedsiębiorstwa zazwyczaj mają na celu zarówno „dobro przedsiębiorstw”, jak i „dobro beneficjentów” takich programów. W ten sposób stają się kolejnym czynnikiem, który może podnosić poziom konkurencyjności przedsiębiorstw.

W niniejszej pracy podjęto również próbę przeprowadzenia klasyfikacji inicjatyw społecznych przedsiębiorstw, uwzględniając ich: przedmiot, formę, grupę interesariuszy, do których są kierowane, poziom instytucjonalizacji, czas i motywy podjęcia oraz stopień dopasowania do przedsiębiorstwa. Wspomniana klasyfikacja z jednej strony porządkuje takie działania, a z drugiej wskazuje na kilka zmiennych, które wpływają na ich skuteczność z punktu widzenia przedsiębiorstwa.

LITERATURA

- Becker-Olsen K. L., Cudmore A. B., Hill R. P.: The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior, “Journal of Business Research” 56(2006), s. 46-53.
- Clarkson M.: A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, “Academy of Management Review” 20(1995), No. 1, s. 92-117.
- Cone C. L., Feldman M. A., DaSilva A. T., Causes and Effects, “Harvard Business Review” 81(2003), Issue 7, s. 95-101.
- Ellen P. S., Mohr L. A., Webb D. J.: Charitable Programs and the Retailer: Do They Mix?, “Journal of Retailing” 76(2000), No. 3, s. 393-406.
- European Commission: Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Brussels, 18 lipca 2001.
- Friedman M.: The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, “The New York Times Magazine” z 13 IX 1970, s. 32-33, 122-126.
- Kotler P., Lee N.: Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good for Your Company and Your Cause, New York: John Wiley & Sons, Inc. 2005.
- Murray K. B., Vogel Ch. M.: Using a Hierarchy – of – Effects Approach to Gauge the Effectiveness of Corporate Social Responsibility to Generate Goodwill Toward the Firm: Financial versus Nonfinancial Impacts”, “Journal of Business Research” 38(1997), s. 141-159.
- Porter M. E., Kramer M. R.: Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, “Harvard Business Review” 84(2006), Issue 12, s. 78-92.
- Porter M. E., Kramer M. R.: The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, “Harvard Business Review”, 80(2002), Issue 12, s. 56-69.

- Raport odpowiedzialny biznes w Polsce 2004. 100 dobrych przykładów, Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2005.
- Raport odpowiedzialny biznes w Polsce 2005. Dobre przykłady, Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2006.
- Smith C.: Corporate Social Responsibility: WETHER OR HOW?, "California Management Review" 45(2003.), Issue 4, s. 52-76.
- Smith C.: The New Corporate Philanthropy, "Harvard Business Review" 72(1994), Issue 3, s. 105-116.
- Vogel D. J.: Is There a Market for Virtue? The Business Case for Corporate Social Responsibility, "California Management Review" 47(2005), No. 4, s. 19-45.
- Yoon Y.: Negative consequences of doing good: The effects of inferred motives underlying corporate social responsibility (CSR), doctoral dissertation, University of Michigan 2003.
- Pracejus J. W., Olsen D. G.: The role of brand/cause fit in the effectiveness of cause – related marketing campaigns, "Journal of Business Research" 57(2004), s. 635-640.
- Prisch J., Gupta S., Grau S. L.: A Framework for Understanding Corporate Social Responsibility Programs as a Continuum: An Exploratory Study, "Journal of Business Ethics" 70(2007), s. 125-140.

SOCIAL INITIATIVES IN CONTEMPORARY COMPANIES

Summary

In the present article the issue is tackled of social initiatives taken by companies. On the basis of analysis of relevant literature it is shown that social activities taken nowadays by companies aim both at giving support to the society and at making profit for the company itself. The article also makes a systematic review of social initiatives, taking into consideration their subject, form, groups of people to whom they are directed, the degree of their institutionalization, time and motives of taking them and the degree to which they are consistent with the profile of the company.

Translated by Tadeusz Karłowicz

Słowa kluczowe: inicjatywy społeczne przedsiębiorstw, klasyfikacja.

Key words: social initiatives taken by companies, classification.