



Złożenie pracy online:
2022-02-28 07:47:37
Kod pracy:
14956/38565/CloudA

Malwina Wołoszyn
(nr albumu: 9710)

Praca licencjacka

Spółeczna Odpowiedzialność Biznesu na przykładzie Grupy Polskie Składy Budowlane

Corporate Social Responsibility on the example of Grupa Polskie Składy Budowlane

Wydział: Wydział Nauk Społecznych i
Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: specjalista ds. reklamy
internetowej

Promotor: prof. WSB-NLU dr hab. Tadeusz
Mędzelowski

Streszczenie

W pracy omówiono teoretyczne zagadnienia dotyczące etyki biznesu i społecznej odpowiedzialności biznesu. Omówienie standardów posłużyło realizacji celu pracy, czyli opisaniu Grupy Polskie Składy Budowlane Handel S.A. jako przykładu wykorzystania koncepcji CSR do budowania pożądanego wizerunku. Analizowane materiały zostały pozyskane bezpośrednio z działu marketingu Centrali PSB w Wełeczu. Analiza literatury udowodniła, że podstawą przynoszących efekty w budowaniu pożądanego wizerunku działań CSR jest ich trafne dopasowanie do grupy docelowej przedsiębiorstwa. Opisano profil działalności handlowej firmy, oraz związane z nim kwestie społeczne realizowane w ramach działań CSR. Przedstawiono analizę SWOT i działania służące zdobyciu dobrego wizerunku przez organizację, prowadzone w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu.

Słowa kluczowe

wizerunek przedsiębiorstwa, społeczna odpowiedzialność biznesu, etyka biznesu, kreowanie wizerunku



Abstract

The thesis discusses the theoretical issue of business ethics and corporate social responsibility. The discussion of the standards has served to achieve the purpose of the work, i.e. to describe Grupa Polskie Składy Budowlane Handel S.A. as an example of using the CSR concept to build the desired image. The analyzed data were obtained directly from the marketing department of the PSB Headquarters in Welecz. The bibliography analysis has proven that the basis for the effective image-building of CSR activities is their accurate matching to the target group of the enterprise. The thesis presents the profile of the company's commercial activity and related social issues implemented as part of CSR activities. The SWOT analysis and activities aimed at gaining a good image by the organization, conducted as part of corporate social responsibility, are also discussed.

Keywords

company image, Corporate Social Responsibility, business ethics, business image creation



Spis treści

| | |
|--|-----------|
| Wstęp | 2 |
| Rozdział 1. Etyka w biznesie i Społeczna Odpowiedzialność Biznesu (CSR) – rozważania teoretyczne. | 4 |
| 1.1. Etyka w biznesie – geneza i istota funkcjonowania. | 4 |
| 1.2. Wolny rynek i moralność względem społeczeństwa w dobie globalizacji..... | 7 |
| 1.3. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu – istota i rys historyczny..... | 11 |
| 1.4. CSR w odniesieniu do współczesnych firm. | 15 |
| Rozdział 2. Pojęcie wizerunku firmy i proces jego kształtowania. | 21 |
| 2.1. Wizerunek firmy i czynniki go kształtujące – teoretyczne zagadnienia..... | 21 |
| 2.2. Wizerunek a marka..... | 24 |
| 2.3. Tok kształtowania wizerunku firmy..... | 26 |
| 2.4 Społeczna odpowiedzialność biznesu jako element kreujący wizerunek..... | 30 |
| Rozdział 3. Grupa Polskie Składy Budowlane jako przykład przedsiębiorstwa stosującego CSR do kształtowania swojego wizerunku. | 34 |
| 3.1. Prezentacja Grupy Polskie Składy Budowlane. | 34 |
| 3.2. Problematyka Społecznej Odpowiedzialności Biznesu w działaniach Grupy PSB. | 37 |
| 3.3. Ocena wpływu CSR na budowanie wizerunku Grupy PSB. | 42 |
| Zakończenie | 45 |
| Bibliografia | 46 |
| Spis tabel: | 48 |
| Spis rysunków: | 48 |



Wstęp

Jednym z celów istnienia każdego przedsiębiorstwa jest rozwój i osiągnięcie zadowalającego poziomu zysków, jest on możliwy dzięki uzyskaniu przewagi konkurencyjnej na rynku. W epoce globalizacji skutkującej nasileniem konkurencji, również na poziomie międzynarodowym uzyskanie takiej przewagi nie jest łatwe. Stworzenie wyróżniającego się na szerokim tle konkurencji wizerunku marki jest coraz bardziej skomplikowane i wymaga opracowania szczegółowej strategii działania, wykorzystującej atuty organizacji. W takim otoczeniu budowanie zażytych relacji ze społecznościami lokalnymi, może okazać się znaczące dla szerszego spektrum tworzenia wizerunku na terenie kraju. Komplikacje wynikające z turbulentnie zmieniającego się otoczenia gospodarczego skutkują coraz większymi trudnościami w komunikacji z potencjalnymi klientami. Łatwy dostęp do informacji z całego świata powoduje, że w ich gąszczu łatwo zgubić kontakt z klientem. W obecnych czasach wyróżniają się firmy etyczne, przyjazne społecznie i ekologiczne, troska o środowisko i społeczności lokalne to potencjalny sposób, pozwalający na zaistnienie na tle innych podmiotów postrzeganych jako skupionych na maksymalizacji własnych zysków.

Celem poniższej pracy są rozważania na temat wykorzystania inicjatyw społecznej odpowiedzialności biznesu w budowaniu wizerunku firmy. Praca ma charakter teoretyczny, składa się z dwóch rozdziałów teoretycznych i trzeciego prezentującego przykładowe wykorzystanie kwestii analizowanych na podstawie literatury przedmiotu.

W pierwszym rozdziale zawarto rozważania teoretyczne na temat etyki biznesu, jej genezy i istoty funkcjonowania. Zwrócono uwagę na kwestie moralności w gospodarce i przedstawiono model społecznej odpowiedzialności biznesu.

Przedmiotem rozdziału drugiego było omówienie pojęć marki, wizerunku i toku jego kształtowania. Przedstawiono zależności między elementami wpływającymi na wizerunek, a także ewentualne zagrożenia dla jego powstania i określono atrybuty wizerunku. Ponadto opisano wpływ działań społecznie odpowiedzialnych na wizerunek przedsiębiorstwa.

Rozdział trzeci poświęcono prezentacji przedsiębiorstwa wykorzystującego społeczną odpowiedzialność biznesu jako narzędzie do kształtowania wizerunku. Scharakteryzowano kształt organizacyjny Polskich Składów Budowlanych oraz praktyki społecznie odpowie-



działne stosowane przez firmę. Ponadto nakreślono umotywowanie wybranych konkretnych działań w strategii marki oraz przedstawiono jej uzasadnienie w historii organizacji. Rozdział kończy ocena wyboru społecznej odpowiedzialności biznesu jako narzędzia do kreowania i ugruntowania wizerunku w przypadku prezentowanego przedsiębiorstwa.



Rozdział 1. Etyka w biznesie i Społeczna Odpowiedzialność Biznesu (CSR) **– rozważania teoretyczne.**

1.1. Etyka w biznesie – geneza i istota funkcjonowania.

Etyka biznesu to fundament współczesnego podejścia do gospodarowania, stanowi zbiór standardów moralnego postępowania w sytuacjach związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej. Słowo etyka pochodzi od greckiego *ethos* i znaczy zwyczaj, czyli utrwalony model postępowania w ramach określonej grupy ludzi, w tym przypadku w otoczeniu gospodarczym. Postępowanie etyczne, oznacza postępowanie zgodne z pewnymi przyjętymi normami w ramach wspomnianej grupy, natomiast brak przestrzegania tych przyjętych norm jest negatywnie postrzegany przez członków grupy (Ramocka, 2007). Celem etyki jest rozróżnienie które postępowanie jest moralne a które nie jest, innymi słowy reguluje ona zachowania jednych ludzi względem drugich, podobne jest jej znaczenie w biznesie – ma zabezpieczać potrzeby różnych grup interesu w gospodarce (Zbiegień-Maciąg, 1997).

Pierwsze elementy, na których opiera się etyka biznesu można odnaleźć już w starożytności u Platona i Arystotelesa, według którego umiejętność zdobywania bogactwa za pomocą gospodarowania to wynik podejmowania niezłomnych decyzji, ale również posiadania pewnych cnót (Zbiegień-Maciąg, 1997). W czasach naszej ery duży wpływ na połączenie wartości etycznych z biznesem miała moralność chrześcijańska, a przede wszystkim luteranie i kalwiniści. Marcin Luter w swoich tezach opisywał wartość pracy dla człowieka jako pochodzącej od Boga i dającej człowiekowi wszystko, co jest mu do życia potrzebne. Etyka protestancka odbija się w dzisiejszym podejściu do kapitalizmu, co widać w europejskiej polityce wyrównania szans. Skoro na przestrzeni lat i to niezależnie od epoki sukcesywne gospodarowanie było kojarzone z właściwym rozwojem człowieka, wyrosło również przeświadczenie, że etyka jest konieczna żeby regulować zachowania jednych ludzi względem drugich. Etyczny znaczy skuteczny, gdyż właśnie etyczny łatwiej pozyskuje zaufanie klientów, kontrahentów i własnych pracowników (Zbiegień-Maciąg, 1997).

Peter Pratley (1998) jako główny przedmiot dociekań etyki biznesu przedstawia badanie zarówno moralnych, jak i niemoralnych zachowań w celu wyrobienia i uzasadnienia sądów i wypracowania rekomendacji. Zaufanie, ciężka praca, uczciwa konkurencja i bezstronne procedury tworzą etyczny biznes (Pratley, 1998). Wspomniane elementy służą organizacjom



jako podwaliny dla ich strategii i definiowania założeń na wszystkich płaszczyznach działania przedsiębiorstwa.

Etyka biznesu definiuje zasady postępowania na różnych płaszczyznach, Aleksandra Kuzior (2017) wymienia następujące przedmioty rozważań etyki biznesu:

- Etyczne problemy pracy,
- Etyczne problemy konkurencji,
- Etyczne problemy promocji i reklamy,
- Zachowanie ludzi biznesu w interakcjach z innymi,
- Ochrona środowiska naturalnego.

Etyczne problemy pracy autorka definiuje jako zasady oscylujące wokół wypracowania sprawiedliwego traktowania pracowników, a także zapewnienia im bezpieczeństwa i poszanowania godności ludzkiej. Etyka biznesu mówiąca o zachowaniach konkurencyjnych na rynku skupia się głównie na nieetycznych praktykach monopolistycznych, oraz nieuczciwej konkurencji (Kuzior, 2017) często mającej znamiona działań nielegalnych. Ciekawą materią z punktu widzenia socjologicznego jest kolejny punkt, czyli etyczne problemy związane z promocją i reklamą. Obejmują one przede wszystkim kwestie kłamstw i manipulacji w reklamie, opierających komunikację z klientem na wywołaniu u niego emocji, zamiast dostarczeniu informacji (Kotler i Keller, 2021). Działalność gospodarcza ma celu dostarczać klientom wartości, a organizacjom zysku, podczas gdy odczucia konsumentów to trudno mierzalne rezultaty, co daje szersze pole do manipulacji i postępowania kwestionowanego etycznie. Zachowania ludzi biznesu w relacjach interpersonalnych to kolejny zbiór możliwości wystąpienia nieetycznych praktyk (Kuzior, 2017). Tendencje takich zachowań biorą się z postaw ludzi, chętnie nazywających siebie realistami, a hołdujących założeniu że sukces w biznesie należy osiągać za wszelką cenę, nie zawsze na poziomie moralności (Zbiegień-Maciąg, 1997). Etyczne postawy mogą być budowane na podstawie rygorystycznego i racjonalnego procesu badania problemów etycznych, opartego na kryteriach: celu, metody, motywu i konsekwencji (Kuzior, 2017).

Ostatnią płaszczyzną o której wspomina Aleksandra Kuzior (2017) i na której mogą mieć swój udział nieetyczne mechanizmy jest ochrona środowiska naturalnego, często troska o nią stoi w opozycji do zbyt dosłownie rozumianego przemysłu i jest spychana na margines uwagi



biznesu. Środki służące przedsiębiorstwom do kształtowania etycznej filozofii organizacyjnej to przede wszystkim rozwijanie i umacnianie pewnych postaw i umiejętności, głównie przez szkolenia (Pratley, 1998).

Patrząc na kwestie etyczne z poziomu ekonomii na pierwszy rzut oka wysuwa się sprzeczność spowodowana celowością ich funkcjonowania, w opozycji do tradycyjnego ujęcia, które mówi że każda działalność gospodarcza dąży do zysku (Zbiegień-Maciąg, 1997). Maksymalizacja profitu nie zawsze idzie w parze z dobrem społecznym, na którego straży niejako stoi właśnie etyka biznesu. Takie klasyczne podejście do zarządzania przedsiębiorstwem nie prowadzi do innowacyjnych rozwiązań i jego rozwoju. Według Petera Druckera zarządzać biznesem to znaczy równoważyć różnorodność potrzeb i celów, podejście to oznacza ciągłe ocenianie otoczenia i reagowanie zarówno na potrzeby interesariuszy organizacji jak i samego otoczenia (Drucker, 2005), można więc pokusić się o stwierdzenie, są to założenia zgodne z etycznymi przesłankami.

Wojciech Gasparski określa etykę biznesu jako dziedzinę wiedzy wyznaczającą granice moralnego wymiaru działalności gospodarczej, formułuje ona co w biznesie moralnym jest, a co nie jest i które z tych działań są właściwe. (Gasparski, 2012) Idąc w krok za tą definicją widać, że etyka biznesu ma na celu rozstrzygać dylematy decyzyjne w biznesie pod kątem moralności podejmowanych decyzji. Stwierdzenie czy dana organizacja działa etycznie to proces skomplikowanej analizy jej funkcjonowania na wielu płaszczyznach.

Czynniki wpływające na *etyczność zachowań* w organizacji mają charakter zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny i są to:

- zachowanie personelu kierowniczego – model przywództwa,
- postępowanie charakterystyczne dla branży,
- zachowania ludzi zajmujących takie same stanowiska,
- formalna polityka organizacji,
- własne cele finansowe (Dylus, 2012).

Etyczna firma to taka, która już na poziomie projektowania strategii działania zawiera etyczne przesłanki i pewien poziom kultury gospodarowania (Zbiegień-Maciąg, 1997), te kodeksy i ustalenia po pewnym czasie funkcjonowania w organizacji zakorzeniają się w świadomości ludzi ją tworzących. Jednym z najważniejszych zadań etyki biznesu jest, jak



twierdzi Lidia Zbiegień – Maciąg (1997) obalanie przekonań o biznesie jako bezwzględnej walce bez skrupułów opartej na drapieżnej konkurencji i działaniach za wszelką cenę. Podnoszenie społecznej świadomości dotyczącej etycznych wzorców w gospodarce ma kluczowe znaczenie zwłaszcza w Polsce, gdzie należy się rozprawić ze stereotypami w rodzaju – *pierwszy milion trzeba ukraść* (Zbiegień-Maciąg, 1997). Wspomniane stereotypy przynoszą duże straty, obniżają poziom inicjatywy ludzi, którzy mogliby odnieść sukces w przedsiębiorczości. Etyczne zachowania wpływają na postrzeganie organizacji przez interesariuszy (Zbiegień-Maciąg, 1997), tworzą jej obraz jako stabilnej i godnej zaufania, zarówno wśród pracowników jak i klientów.

1.2. Wolny rynek i moralność względem społeczeństwa w dobie globalizacji.

Według W. Gasparskiego (2012) reakcją na współczesne wyzwania, związane z obniżającym się poziomem moralności w świecie biznesu, oraz zagrożeniami dla środowiska naturalnego, są starania korporacji na przywracanie zasad *fair play* i wszelkie inicjatywy oparte na prospołecznych przesłankach. Autor powołując się na wspomniane stwierdzenie zauważa, że w działalności organizacji pojawia się coraz więcej kodeksów i programów etycznych, które regulują stosowanie praktyk społecznej odpowiedzialności biznesu (Gasparski, 2012). Pewne regulacje muszą być przeprowadzone odgórnie, wolny rynek sam w sobie jest kojarzony z niesprawiedliwością, podmioty nie mają zapewnionych równych szans, biznes to walka którą można albo wygrać albo przegrać, wprowadzenie zasad etycznego biznesu podnosi moralność praktyk gospodarczych. (Dylus, 2012) W takim otoczeniu firmy w pełni etyczne są atrakcyjne zarówno dla potencjalnych pracowników, partnerów i klientów.

Wojciech Gasparski (2012) jako próbę wypracowania ogólnoświatowych standardów etycznych przedstawia ogłoszony przez Organizację Narodów Zjednoczonych manifest *Globalna Etyka Gospodarcza, Skutki dla światowego biznesu*¹.

Globalne Przymierze w manifeście zaleca następujące zasady (Kaszyńska, 2013):

- Popieranie i przestrzeganie praw człowieka przez społeczność międzynarodową,
- Eliminowanie przypadków łamania praw człowieka,

¹ W 2000r. sekretarz generalny ONZ Kofi Annan przyjął inicjatywę Global Compact (Globalne Przymierze), mającą na celu dodanie wartości moralnych do działań globalnego rynku, w 2009 r. w ramach tej inicjatywy został ogłoszony wspomniany Manifest Globalna etyka gospodarcza, Skutki dla światowego biznesu.



- Likwidacja wszystkich form pracy przymusowej,
- Zniesienie wykonywania pracy przez dzieci,
- Przeciwdziałanie dyskryminacji w sferze zatrudnienia,
- Popieranie prewencyjnego podejścia do dylematów związanych z ochroną środowiska,
- Wspieranie postaw odpowiedzialności wobec środowiska naturalnego,
- Popieranie rozwoju przyjaznych środowisku technologii,
- Przeciwdziałanie korupcji we wszystkich jej formach.

Celem manifestu było nakłonienie przedsiębiorstw do poparcia i powszechnego stosowania wyżej wspomnianych zasad, które skupiają się wokół ochrony środowiska naturalnego, praw człowieka, poprawy standardów pracy i przeciwdziałania korupcji, czyli nakłaniania organizacji do przyjęcia etycznych postaw, odpowiedzialnych społecznie (Kaszyńska, 2013). Zagrożenia płynące z nieetycznych zachowań w gospodarce mają miejsce na całym świecie i to właśnie kluczowi gracze sceny gospodarczej powinni się im wspólnie i konsekwentnie przeciwstawiać.

Dodatkowym czynnikiem wpływającym na złożone procesy rynkowe w kontekście etycznym jest globalizacja. Procesy coraz głębszej integracji społeczeństw, gospodarek i kultur nabierają prędkości, sprawia to że rola wielu państw staje się marginalna jako wyznaczających trendy, ale mimo wszystko muszą się dostosować do ogólnoświatowych, tworzonych przez korporacje reguł (Kasiewicz, 2002). Globalizacja i wolny rynek niejako stoją w konflikcie z demokracją, ograniczają rolę i wpływ państwa na procesy gospodarcze, a co za tym idzie zmniejszają znaczenie przedstawicielstwa, czyli idąc tym tropem wpływają na pogłębianie nierówności społecznych. Przy ograniczaniu wpływu procesów demokratycznych istotne jest utrzymanie poziomu norm etycznych i moralnych w biznesie przez podmioty go tworzące. W dzisiejszym świecie to nie państwa regulują otoczenie przedsiębiorstwom, zaś odwrotnie to przedsiębiorstwa narzucają warunki do wprowadzenia instytucjom politycznym i państwom (Dylus, 2012).

Konkurencyjność rozumiana jako bieżąca pozycja podmiotu na rynku, wyrażona w jego udziale i osiągniętej rentowności, w związku z procesami globalizacyjnymi coraz częściej jest rozważana i analizowana w skali międzynarodowej (Kasiewicz, 2002). Korporacje tradycyjnie kierują się regułami ekonomicznymi - są zainteresowane



maksymalizacją zysku, przy jednoczesnym obniżaniu kosztów, czyli np. braku wzrostu liczby miejsc pracy, co prowadzi do szkodenia samym sobie (Dylus, 2012). Wspomniane mechanizmy mają wpływ na społeczeństwa na całym świecie i potrzebne jest wprowadzanie procesów zabezpieczających potrzeby społeczne, w tym te związane z rozwojem społecznym, jak i ochroną środowiska. Globalizacja gospodarki powoduje ogólnoświatowe transfery ludzi, towarów i usług, które z kolei generują większe zużycie energii i emisję szkodliwych substancji do środowiska naturalnego.

Prawo międzynarodowe nie zapewni wystarczającego zabezpieczenia kwestii ekologicznych (Dylus, 2012), ze względu na niski poziom egzekwowania jego regulacji. Poprawa sytuacji ekologicznej należy zatem do samych podmiotów gospodarczych i organizacji zarówno działających w przestrzeni lokalnej, jak i międzynarodowej. Dla tych podmiotów działania na rzecz ochrony środowiska, takie jak ograniczenie emisji gazów cieplarnianych, racjonalizacja gospodarki odpadami, czy wprowadzenie działań energoszczędnej produkcji to dodatkowe koszty, a co za tym idzie zmniejszenie zysku, co czyni je w prostolinijnej analizie mniej atrakcyjnymi dla przedsiębiorstw. Niemniej jednak długoterminowa ocena efektów takich zmian jest korzystna z punktu widzenia ekologicznego, dodatkowo działania tego typu wpływają pozytywnie na wizerunek organizacji i legitymizację jej istnienia poza generowaniem zysku (Dylus, 2012). Naciski społeczności wsparte groźbą, wynikającą z przepisów prawnych zmuszają firmy do doskonalenia działalności na płaszczyźnie czynników korzyźnych dla ochrony środowiska (Van Wassenhove, 2009). Korporacje poszukują takich dróg, które są jednocześnie społecznie odpowiedzialne, proekologiczne i korzystne ekonomicznie, te warunki spełnia podążanie drogą zrównoważonego rozwoju i realizacja programów społecznej odpowiedzialności biznesu. Według Anny Paliwody – Matiołańskiej (2014) samo stosowanie kodeksów etycznych nie spowoduje rozwiązania kwestii konfliktowych w biznesie, istnienie norm etycznych o moralnym charakterze nie przyczyni się do ich stosowania przez organizacje. Poszukiwane mechanizmy nie powinny skupiać się na budowaniu moralności kadry zarządzającej ale oscylować wokół groźby utraty potencjalnych zysków przez przedsiębiorstwa.

W nauce o zarządzaniu od pewnego czasu profit nie jest przedstawiany jako główny cel działania przedsiębiorstw, to miejsce zajmuje przetrwanie i rozwój (Drucker, 2005), aczkolwiek ekonomiczna tendencja do maksymalizacji zysku niepodważalnie stanowi gwarant realizacji wspomnianego celu. Bez płynności finansowej nie jest możliwe



zapewnienie przetrwania i rozwoju. Peter Drucker (2005) wysuwa wnioski, że najważniejszą kwestią dla przedsiębiorstw nie jest maksymalizacja zysku sama w sobie, a osiągnięcie takiego zysku, żeby pokrywał ryzyko działalności ekonomicznej. Podsumowując etyczne działania w świecie biznesu wpływają korzystnie na osiągnięte zyski w długofalowej perspektywie.

- Lidia Zbiegień-Maciąg (1997) wyróżnia szereg wytycznych etycznej firmy:
- Jasne normy etyczne przestrzegane na wszystkich poziomach w organizacji, niezależnie od stanowiska i doświadczenia,
- Budowa pozytywnego wizerunku firmy,
- Uczciwość w komunikowaniu się,
- Wywiązywanie się ze zobowiązań, umów,
- Troska o środowisko,
- Wspieranie społeczności lokalnej i jej inicjatyw,
- Ujmowanie zasad etycznych w statutach organizacji,
- Ustanawianie sądów polubownych,
- Promocja zasad etycznych i stanowcze potępienie i wykluczenie osób postępujących nieetycznie.

Wprowadzenie etycznych zasad jako nieodłącznego elementu funkcjonowania działalności gospodarczej zmienia postrzeganie przedsiębiorstwa przez jego otoczenie i ludzi tworzących organizację.

Reasumując, skoro minimalizacja utraty zysku jest możliwa poprzez wdrażanie etycznych norm postępowania w organizacjach, przyczynia się to do zmiany relacji pomiędzy nimi a społeczeństwem, co z kolei prowadzi do coraz częstszego kładzenia nacisku na kwestie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, rozumianej jako uwzględnienie oczekiwań grup zainteresowanych (Paliwoda-Matiolańska, 2014), a procesy globalizacyjne rozszerzają taką tendencję na cały świat gospodarczy. Społeczna odpowiedzialność biznesu na przestrzeni lat przechodziła ewolucyjne zmiany, zwolennicy tej doktryny traktują właśnie zobowiązania społeczne jako źródło legitymizacji społecznej organizacji, jak twierdzą celem



funkcjonowania organizacji jest tworzenie wspólnej ekonomicznej i społecznej wartości (Paliwoda-Matiolańska, 2014).

1.3. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu – istota i rys historyczny.

Na samym początku należy zwrócić uwagę, że nie istnieje w literaturze jedno spójne określenie czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu. Będzie ona mieć odmienne definicje zależnie od ich autorstwa, zupełnie inne jej aspekty będą brane pod lupę przez specjalistów z dziedziny ekonomii, inne przez teoretyków zarządzania, a jeszcze inne przez socjologów (Rok, 2012). Współczesne zasady społecznej odpowiedzialności biznesu mają swoje początki w latach 50-tych, a ich centralnym założeniem jest uznanie, że przedsiębiorstwo jest częścią szerokiej wspólnoty socjologicznej, jako część społeczeństwa, a nie jako całkowicie niezależny podmiot (Paliwoda-Matiolańska, 2014).

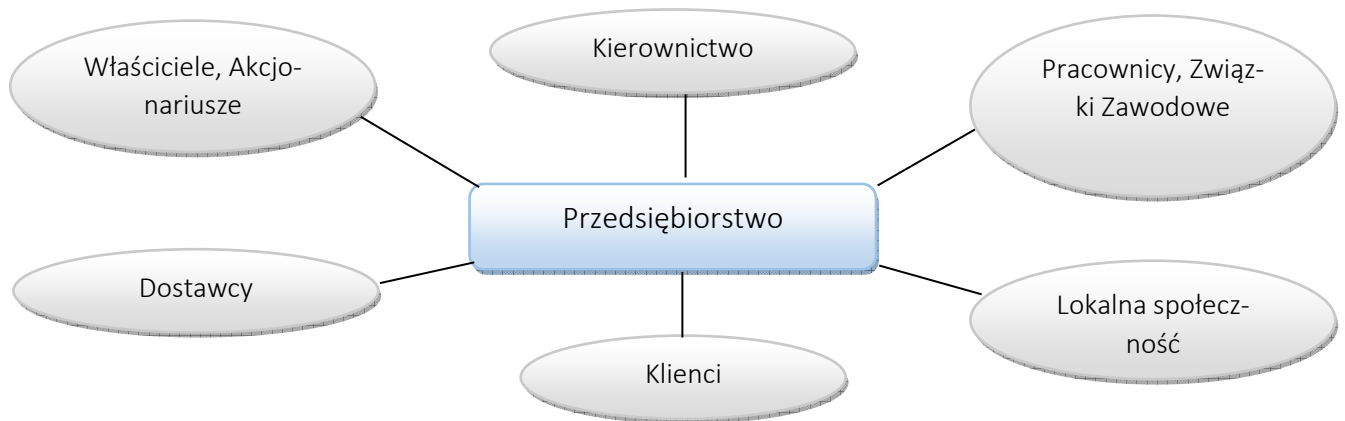
Poniższa definicja traktuje zjawisko w sposób uniwersalny, skupiając się na jego skutkach dla przedsiębiorstw:

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, czy też odpowiedzialne prowadzenie biznesu, to proces poznawania i włączania zmieniających się oczekiwań społecznych w strategię zarządzania, a także monitorowania wpływu takiej strategii na konkurencyjność firmy.

Rysunek 1. Definicja CSR. (Rok, 2012)

Takie nowoczesne podejście do społecznej odpowiedzialności biznesu miało miejsce na przełomie lat 80 i 90, kiedy zostało ono połączone z teorią interesariuszy, zrównoważonym rozwojem organizacji i zarządzaniem strategicznym (Rok, 2012). Zgodnie z tymi założeniami każdy system, każda organizacja ma wyodrębnione grupy interesariuszy, którzy bezpośrednio, bądź pośrednio wpływają na nią w celu zaspokojenia swoich oczekiwań.





Rysunek 2. Model przedsiębiorstwa oparty koncepcji osób żywo interesowanych. (Paliwoda-Matiolańska, 2014)

Balansowanie interesów różnych grup interesariuszy to skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem, prowadzące do jego rozwoju, jak twierdzi Adrianna Paliwoda-Matiolańska (2014) nie powinno się zabiegać o interesy akcjonariuszy kosztem klientów i dostawców.

Model zrównoważonego biznesu jest natomiast oparty na interakcjach organizacji z otoczeniem i jej odpowiedzialności za wpływ na gospodarkę, społeczeństwo, środowisko oraz zapobieganie negatywnym skutkom jej działalności (Wit, 2016). Zrównoważony rozwój to rozwój społeczno – gospodarczy, który integruje działania gospodarcze, polityczne i społeczne, przy założeniu zachowania równowagi przyrodniczej i zagwarantowaniu możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb społeczności i obywateli, tak współczesnego, jak i przyszłych pokoleń (Fundacja na rzecz Ekorozwoju, 2001).

John L. Cambell (Rok, 2012) twierdzi, w opracowanej przez siebie definicji, że zachowania społecznie odpowiedzialne to takie, które nie czynią w sposób świadomy szkody interesariuszom, a jeżeli już taka szkoda zostanie uczyniona to powinna zostać zrekompensowana w możliwie adekwatny sposób, nawet jeśli ta rekompensata nie jest wymagana przez prawo. W ujęciu akademickim nauka o CSR zajmuje się poznaniem relacji między funkcjonowaniem przedsiębiorstw a zaspokojeniem potrzeb społecznych (Rok, 2012), bo te właśnie potrzeby są kluczowe dla zrównoważonego rozwoju. Taki model społeczny rozwoju organizacji, w przeciwieństwie do modelu tradycyjnego – finansowego, kładzie nacisk na przetrwanie przedsiębiorstwa, które jest uzależnione od spełnienia oczekiwań interesariuszy, w obszarze społecznym i ekonomicznym, a nie jedynie w tworzeniu wartości finansowej (Paliwoda-Matiolańska, 2014).



Działania związane ze społeczną odpowiedzialnością niejako wynikają z etyki biznesu, jednak się od jej założeń różnią. Zmiany te miały charakter ewolucyjny na przestrzeni ostatnich lat i pozwoliły społecznej odpowiedzialności biznesu na wypracowanie własnego standardu, aczkolwiek opartego na klasycznym ujęciu moralności. Poniżej tabela prezentująca różnice między podejściem typowym dla etyki biznesu, a społecznej odpowiedzialności biznesu, etyka skupia się wokół jednostki i efektów jakie na niej wywołują konkretne działania, natomiast społeczna odpowiedzialność, jak sama nazwa wskazuje oscyluje wokół kwestii związanych ze społecznością w o wiele szerszym ujęciu.

Tabela 1 *Etyka biznesu a Odpowiedzialność społeczna*

| Wyszczególnienie | Etyka biznesu | Odpowiedzialność społeczna |
|---------------------------|---|--|
| Podmiot odpowiedzialności | jednostka, ludzie pracujący w przedsiębiorstwie | przedsiębiorstwo jako całość, wszyscy „aktorzy” działający w obszarze przedsiębiorstwa |
| Przedmiot | stosunki międzyludzkie / między jednostkami | stosunki społeczne |
| Dotyczy | działań niemoralnych, nieetycznych | działań nieakceptowanych przez interesariuszy (również tych które nie są przestępstwami, ani działaniami niemoralnymi) |
| Jest wynikiem | ponadczasowych kanonów etycznych, o wymowie religijnej | procesu negocjacji z grupami zainteresowanymi działalnością przedsiębiorstwa |
| Interes ekonomiczny | nie dotyczy, nie stanowi podstawy analizy moralnego działania | jest częścią składową i stanowi podstawę odpowiedzialności |
| Źródło norm | poczucie moralne decydentów | kalkulacja różnych grup interesów, działania społecznie odpowiedzialne |
| Pomiar wyników | niewymierny | wymierny w postaci doku- |



| | | |
|-----------|----------------|--|
| | | mentów, bilansów i podziału wartości dodanej |
| Charakter | kulturotwórczy | procesowy |

Źródło: Paliwoda-Matiolańska, 2014

Pettigrew (2009) przedstawia koncepcję trzech możliwych postaw motywujących przedsiębiorstwa do podejmowania działań w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu, sama motywacja często jest zależna od realistycznej oceny możliwych strat i korzyści dla firmy.

Altruizm → prawdziwa chęć bycia społecznie odpowiedzialnym, bez analizowania działań w kontekście zysków i strat;

Wymuszony egoizm → chęć bycia społecznie odpowiedzialnym jedynie w zakresie wymuszonym przez istniejące regulacje prawne;

Strategiczne podejście → umieszczenie CSR w głównej strategii działania organizacji, firma angażuje się w działania społecznie odpowiedzialne i osiąga ewidentne korzyści;

Rysunek 3. Koncepcje motywujące do wdrażania CSR. Opracowanie na podstawie: (Pettigrew, 2009).

W historii rozwoju terminu społecznej odpowiedzialności biznesu pojawiły się również głosy o związanych z nią nadużyciach (Pettigrew, 2009), które niewiele mają wspólnego z rzeczywistymi działaniami na korzyść społeczeństw. Organizacje podejmują wiele inicjatyw o charakterze powierzchownym – mają one za zadanie sprawiać wrażenie jakoby podmiot był społecznie odpowiedzialny i podejmował np. działania z troski o kwestie ekologiczne, a w tym samym czasie prowadzi on poczynania mocno zaprzeczające tym założeniom. Wbrew sygnalizowanym przez wielu autorów (Pettigrew, 2009) zagrożeniom wypaczenia i ograniczania działań w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu nadal przedsiębiorstwa różnych sektorów gospodarki uruchamiają w swoich strategiach i działaniach koncepcje o charakterze społecznie odpowiedzialnym.

Teoretyczny spór o zasadność uznania obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu jako strategicznego trwa nadal (Pettigrew, 2009, za Davis, 2005). W czasach obecnych



wprowadzanie skutecznych strategii CSR jest utrudnione, ponieważ z tym nurtem wiąże się pewna wybiórczość i elitarność, w rzeczywistości oddzielająca duże korporacje od społeczności, zamiast budować między nimi mocne powiązania. Analizując społeczną odpowiedzialność biznesu i działania przedsiębiorstw z niej wynikające należy mieć wspomniane zagrożenia na uwadze.

1.4. CSR w odniesieniu do współczesnych firm.

W wyniku coraz większej roli ponadnarodowych instytucji gospodarczych, społeczeństwa obywatelskiego i ruchów społecznych o światowym zasięgu, zacierają się granice dzielące rynki, państwa, korporacje i narody (Pettigrew, 2009). W świecie gospodarczym trendy wyznaczają duże, międzynarodowe korporacje, których strategie mają wymiar całościowy, uwzględniający aspekty gospodarcze, społeczne i polityczne, a ich siła jest niejako oparta na legitymizacji, która jak twierdzi Pettigrew (2009) nie zawsze wynika z przewagi rynkowej. Zwolennicy dynamicznych zmian w świecie biznesu hołdują teorii, że pojawienie się CSR oznacza fundamentalne zmiany stosunków między podmiotami gospodarczymi a społeczeństwem (Paliwoda-Matiolańska, 2014).

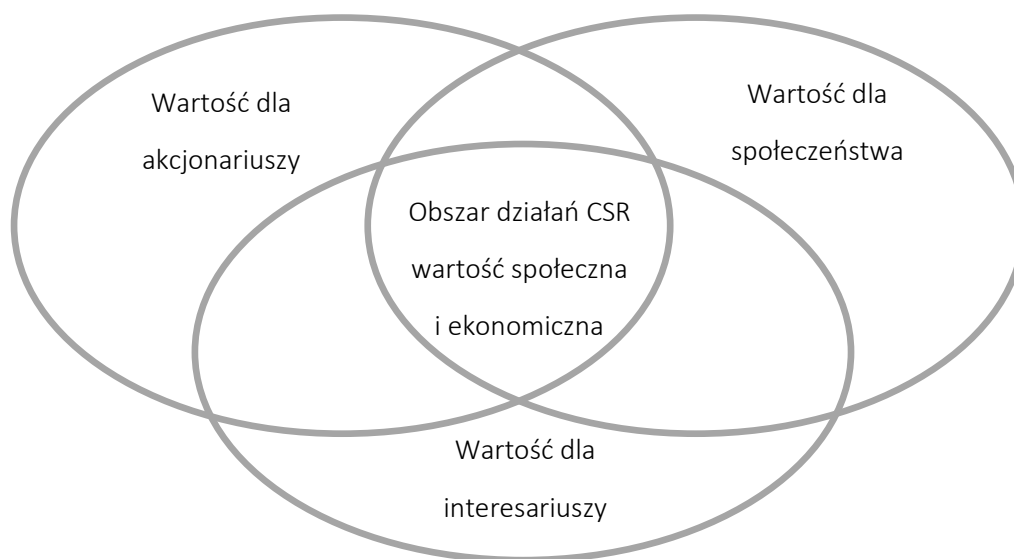
Spółeczna odpowiedzialność biznesu zgodnie z tym co opisuje Bolesław Rok (2012) ma charakter dynamiczny i transdyscyplinarny, czyli wiąże się z integrowaniem różnych dziedzin nauki i praktyki gospodarczej. Przedsiębiorstwa w ramach swojej działalności angażują się w CSR i kształtowanie kapitału społecznego dla doskonalenia systemu zarządzania i budowania kapitału organizacyjnego, wdrażania innowacyjnych rozwiązań na rzecz wspólnego dobra i polepszania szans rozwoju (Rok, 2012). Jak podkreśla autor społeczna odpowiedzialność biznesu sprzyja zrównoważonemu rozwojowi, tylko wtedy gdy postawy z niej wynikające istnieją na wszystkich poziomach korporacji, zarówno wśród kierownictwa, interesariuszy, jak i członków organizacji.

Anna Paliwoda–Matiolańska (2014) przedstawia definicję społecznej odpowiedzialności biznesu jako efektywny proces zarządzania przedsiębiorstwem, który wpływa pozytywnie na podnoszenie jego konkurencyjności i zapewnia mu stały rozwój, poprzez precyzyjne odpowiadanie na potrzeby interesariuszy, tworząc tym samym wartość społeczną i ekonomiczną. Według tej definicji to menedżerowie mają za zadanie równoważyć interesy różnych grup w celu tworzenia działalności korzystnej zarówno ekonomicznie i społecznie. Świadomość,



że przedsiębiorstwo, w którym osoba jest zatrudniona, działa w sposób rozważny i społecznie odpowiedzialny – zwiększa identyfikację z organizacją i tym samym podnosi jej wartość na rynku pracy (Van Wassenhove, 2009).

Na poniższej ilustracji został przedstawiony wspomniany wcześniej wspólny obszar działań społecznej odpowiedzialności biznesu i wartości, które niesie dla stron wynikających z teorii interesariuszy. Teoria ta poprzez dokładne określenie potrzeb konkretnych grup, umożliwia łatwiejsze wdrożenie działań CSR (Paliwoda-Matiolańska, 2014), a przede wszystkim pomaga w przygotowaniu odpowiedniej komunikacji o korzyściach dla każdej z grup, co podnosi efektywność zarządzania organizacją.



Rysunek 4. Obszar działań społecznej odpowiedzialności biznesu. (Paliwoda-Matiolańska, 2014)

Działania w przedstawionym obszarze polegają na dynamicznym utrzymaniu równowagi pomiędzy interesami wszystkich grup, przy założeniu że zaangażowanie społeczne nie może zagrażać podstawowej ekonomicznej funkcji przedsiębiorstwa (Paliwoda-Matiolańska, 2014).

Przedsiębiorstwa wprowadzają działania z płaszczyzny CSR dla uwarunkowania własnej, wspomnianej już legitymizacji, czyli założenia, że działania podmiotu są właściwe, lub zasadne według przyjętych norm i wartości. Andrew Pettigrew (2009) stwierdza, że utrata legitymizacji może mieć w niektórych przypadkach kluczowe znaczenie dla przetrwania firmy.

Adrianna Paliwoda-Matiolańska (2014) uzasadnia coraz szersze zainteresowanie działaniami z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu jako spowodowane zmianami



klimatycznymi, które wymusiły ponadnarodową dysputę o wpływie człowieka na otoczenie. Według autorki sfera biznesu wyraża zainteresowanie CSR poszukując legitymizacji swojej wysokiej pozycji w społeczeństwach. Otoczenie gospodarcze sprzyja działaniom społecznie odpowiedzialnym i spora część firm decyduje się podjąć takie inicjatywy, inne podmioty niechętnie spoglądają na dodatkowe wymogi, jednakże rynek je w pewnym momencie również na nich prawdopodobnie wymusi (Paliwoda-Matiolańska, 2014). To społeczne przyzwolenie warunkuje potrzebę przedsiębiorstw do realizowania inicjatyw CSR – społeczeństwo powierza przedsiębiorcom zasoby, by mogli realizować swoje cele, zatem przedsiębiorcy muszą zarządzać tymi zasobami w imię społeczeństwa (Paliwoda-Matiolańska, 2014). Działania w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu wprowadzane przez przedsiębiorstwa mogą przyjmować różną postać, od zmian w samym procesie produkcji, czy gospodarki odpadami w stronę działań bardziej ekologicznych, przez wprowadzenie cech społecznie pożądanym do produktów i procesów, po zmiany związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, czy działania prospołeczne skierowane do szerszego grona interesariuszy, np. do lokalnych społeczności (Pettigrew, 2009).

Według Gabela (2009) ekonomiczne uzasadnienie społecznej odpowiedzialności biznesu najprościej przedstawia się następujący schemat:

- firma dobrze traktuje pracowników, co podnosi jakość ich pracy,
- firma wspiera społeczność lokalną – łatwiej jej pozyskać odpowiednich ludzi do pracy,
- firma obniża zużycie energii i materiałów, co niesie za sobą ograniczenie kosztów, oraz poprawę pozycji rynkowej jako firmy niezagrożonej procesami zanieczyszczanie środowiska itd.

Reasumując dobrze kierowana organizacja liczy się z kwestiami ochrony środowiska i oczekiwaniami interesariuszy, przyczyniając się jednocześnie dla dobra społecznego oraz podnoszenia zyskowności (Gabel, 2009).

Autor poddaje jednak w wątpliwość zasadę, że zawsze działania zgodne z CSR to prosta droga do podnoszenia zysku, często wiążą się one z podnoszeniem kosztów, np. nazbyt hojne gospodarowanie zasobami w ramach działań czy to prospołecznych, czy skierowanych dla pracowników, może prowadzić do bankructwa organizacji (Gabel, 2009). Społeczna odpowiedzialność biznesu może być sposobem na zwiększanie zysku, kiedy



zachowana jest równowaga między wykluczającymi się profitami interesariuszy. To jest właśnie rola kadry zarządzającej – decydowanie o podziale wypracowanej wartości między rywalizującymi o te same profity grupami. Dobrze przeprowadzone równoważenie interesów może podnosić zyskowność przedsiębiorstwa, zamiast prowadzić do wspomnianego wcześniej podnoszenia kosztów. Według Gabela (2009) nie występują przypadki menedżerów, którzy w świadomy sposób zmniejszają zysk firmy, przesuując środki dla innych grup interesariuszy niż jej udziałowcy, twierdzi również że doprowadzenie do kompromisu między działaniami społecznie odpowiedzialnymi a zyskiem akcjonariuszy jest możliwe, choć nie podaje na nie empirycznych przykładów. Poza wspomnianymi utrudnieniami w budowaniu kompromisu między konkurującymi grupami, pojawiają się też inne przeszkody we wprowadzaniu CSR, takie jak kwestie prawne regulujące możliwości przedsiębiorstw w ramach przesuwania środków w kierunku inicjatyw społecznej odpowiedzialności biznesu.

Sami klienci postrzegają firmy jako podmioty przede wszystkim dążące do osiągnięcia zysku i jeśli na ich decyzje zakupowe mają wpływać prospołeczne i ekologiczne praktyki organizacji, muszą być one wiarygodne i możliwie przejrzyste opisane przez organizację. Część firm podejmuje działania społecznej odpowiedzialności biznesu przyjmując założenie o zysku w dalszej perspektywie czasowej, ale muszą mieć pewność że inne podmioty nie wykorzystają sytuacji, np. zasobów z których się wycofały, podejmując inicjatywy proekologiczne (Gabel, 2009).

Globalizacja i zwiększona transparentność działalności korporacji wpływa korzystnie na podejmowanie przez nie działań CSR, które mogą być dobrym sposobem budowania wizerunku, jako bardziej nowoczesnego i troszczącego się o kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem. Te zjawiska mają także odwrotny efekt, a mianowicie łatwiejszy dostęp do informacji o działalności firm i możliwość ich porównywania na arenie międzynarodowej zwiększa zagrożenie utraty reputacji i sprawia, że podmioty są o wiele bardziej wrażliwe na działania konkurencji, nie tylko ze swojego sektora (Gabel, 2009). Na efektywność działań społecznej odpowiedzialności biznesu danej organizacji wpływają zbliżone przedsięwzięcia w ramach branży jej działalności, jak również w innych branżach, mowa tu o inicjatywach konkurentów bezpośrednich i pośrednich.

Dla przedsiębiorców angażujących się w działania prospołeczne negatywne w skutkach może być porównanie z tymi organizacjami, które pozycjonują się na społecznej odpowiedzialności biznesu i na niej opierają swoją strategię, w takim porównaniu początkowe działania



mniejszych podmiotów mogą mieć wydzwięk mało zaangażowanych (Bhattacharya i Sen, 2009).

Według Landisa Gabel (2009) na większe sukcesy w pozytywnym wpływie inicjatyw społecznych i ekologicznych mogą liczyć działania CSR przeprowadzane w społecznościach jednorodnych o zasięgu lokalnym, te o charakterze międzynarodowym są o wiele trudniejsze w realizacji. Społeczna odpowiedzialność biznesu przyjmuje różny kształt, zależnie od branży działalności podmiotu, jego wielkości, jak i społeczności na którą zamierza wpłynąć korzystnie.

Najczęściej praktykowane przez przedsiębiorstwa formy działań społecznej odpowiedzialności biznesu:

Tabela 2 *Formy działalności w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu*

| | |
|--------------------------|--|
| Działania ekologiczne | Inicjatywy i inwestycje minimalizujące minimalizujące negatywny wpływ działalności gospodarczej na środowisko naturalne, np. gospodarka odpadami, kwestie zasilania produkcji i wykorzystania paliw, rezygnacja z plastikowych opakowań; tutaj również zaliczyć można wszelkie innowacje mające pozytywny wpływ na środowisko. |
| Wolontariat pracowniczy | Działania i projekty w ramach organizacji, angażujące pracowników w akcje prospołeczne, różnego rodzaju zbiórki. |
| Programy dla pracowników | Kategoria obejmuje inicjatywy, które służą rozwojowi pracowników, czyli inwestycjami w ich szkolenia, bądź programy wyrównujące szanse, czy programy integracyjne. |
| Raporty społeczne | Ta forma społecznej odpowiedzialności biznesu polega na publicznym dzieleniu się różnymi raportami i danymi, które są w posiadaniu przedsiębiorstwa, a mają wpływ |



| | |
|--------------------|--|
| | np. na środowisko czy rozwój gospodarczy. |
| Kampanie społeczne | Organizacje prowadząc kampanie prospołeczne mogą wykorzystywać swoje budżety, zasięgi i reputację, żeby wpływać na postawy różnych grup. |

Opracowanie własne (Kowalska, 2020)



Rozdział 2. Pojęcie wizerunku firmy i proces jego kształtowania.

Współczesny rynek to przede wszystkim nasilająca się konkurencja, coraz częściej o mianowniku międzynarodowym. Informatyzacja i globalizacja poszerzają kontekst rynku o dostępność nowych podmiotów, innymi słowy konsumenci mają szeroki dostęp do informacji, co zmienia ich punkt odniesienia przy ocenie ofert, nawet lokalnych przedsiębiorstw. Pomoc w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej przynosi budowanie pozytywnego wizerunku firmy.

2.1. Wizerunek firmy i czynniki go kształtujące – teoretyczne zagadnienia.

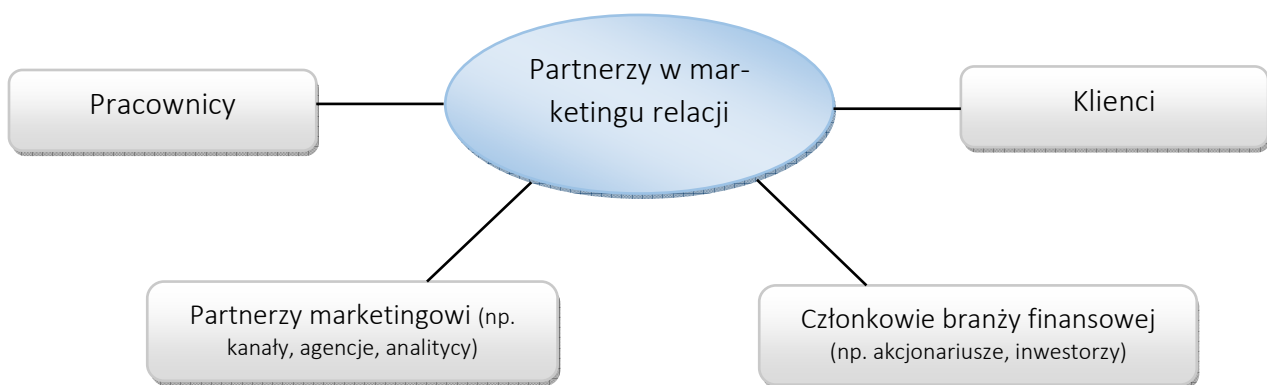
W dzisiejszych czasach przedsiębiorstwa nie dążą jedynie do zysku, jak wynikałoby z klasycznego podejścia nauk ekonomii. Firmy muszą przede wszystkim zmieniać się, dostosowywać do turbulentnego otoczenia i balansować pomiędzy korzyściami swoich interesariuszy i społeczeństwa a wszystko to w kierunku zrównoważonego rozwoju. Społeczności lokalne mimo globalizacji są coraz bardziej aktywne, pojawia się wiele inicjatyw społecznych, np. spółdzielni, są one coraz bardziej popularne i skuteczne w swoich działaniach (Kancelaria Senatu, Biuro Analiz i Dokumentacji, 2016). Tak jak zmienne i aktywne jest otoczenie, tak samo zmienni są konsumenci i ich potrzeby, zatem wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom swoich klientów i trafne odczytywanie ich potrzeb staje się kluczem w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Lojalny klient to jeden z najcenniejszych atutów każdego przedsiębiorstwa (Wojnarowska, 2013). Wobec powyższego dotychczasowe podejście skupiające się na powiązaniu wzrostu lojalności klienta przede wszystkim z poprawą jakości świadczonych usług winno być rozszerzone o budowanie dobrego wizerunku i reputacji firmy, które często decydują o oddanej relacji (Wojnarowska 2013, za: Neville, Bell, 2005). Lojalność klienta definiujemy jako jego subiektywne odczucia, które decydują o jego indywidualnym przywiązaniu do konkretnej marki, bądź firmy (Wojnarowska, 2013).

Wizerunek z ang. *image* oznacza podobiznę, symbol, wyobrażenie, pochodzi od łac. *Imaginatio* – w ekonomii to wyobrażenie, opinia o przedsiębiorstwie i jego produktach (Mendryk, 2004). Proces kreowania wizerunku przedsiębiorstwa to sposób na sprostanie konkurencji rynkowej (Dewalska-Opitek, 2010). Kształtowanie wizerunku jest istotne nie



tylko ze względu na zewnętrzne podmioty, ale także ważne jest budowanie wizerunku przedsiębiorstwa jako atrakcyjnego pracodawcy, dla pozyskania i utrzymania pracowników o odpowiednich kompetencjach (Dewalska-Opitek, 2010). Coraz częstszym działaniem firm jest wykorzystywanie własnych pracowników do budowy pozytywnego wizerunku, w wielu komunikatach reklamowych możemy zauważyć pracowników danego przedsiębiorstwa wypowiadających się na temat produktów i usług przez nie oferowanych. Wypracowanie wizerunku, zgodnego z oczekiwaniami docelowych klientów, pracowników i otoczenia biznesowego powoduje trwałe zaistnienie go w ich świadomości, co z kolei ułatwia sprzedaż produktów (Dzięcielewska, 2015).

Zdaniem Philipa Kotlera (Kotler 2021) jednym z najważniejszych zadań marketingu jest budowanie wzajemnie satysfakcjonujących, długoterminowych relacji z kluczowymi partnerami w celu zdobycia i utrzymania powiązań biznesowych.



Rysunek 5. Partnerzy w marketingu relacji. Opracowanie własne (Kotler i Keller, 2021)

Zintegrowany wizerunek przedsiębiorstwa to wyobrażenie i odczucie na temat firmy, uformowane w świadomości zarówno podmiotów zewnętrznych (klientów), jak i wewnętrznych (pracowników, partnerów biznesowych). Wspomniany obraz może być błędny, ma subiektywny wydźwięk i zależy od jednostki, która go kształtuje, mogą na niego mieć wpływ różne niezależne od działań firmy czynniki (Dylus, 2012), jak np.:

- poglądy i zapamiętania osób generujących wizerunek, które mają wpływać na racjonalną ocenę przedsiębiorstwa,
- osobowość podmiotu, manifestująca się w emocjonalnej ocenie i projekcjach zarówno klientów, jak i pracowników,

- otoczenie społeczne, wpływające na odbiór działań firmy na rynku.

Wizerunek powinien być rozpatrywany w następujących ujęciach (Dewalska-Opitek, 2010):

Wizerunek pożądaný – taki jaki firma pragnie stworzyć w wyobrażeniu odbiorców zewnętrznych i wewnętrznych,

Wizerunek rozproszony – obraz przedsiębiorstwa wynikający z jego strategii, działań oraz negatywnego wpływu czynników z otoczenia firmy,

Wizerunek zarejestrowany (rzeczywisty) – obraz przedsiębiorstwa faktycznie ukształtowany w odczuciu klientów, pracowników oraz pozostałych uczestników rynku.

Optymalną sytuacją dla organizacji jest największe możliwe zmniejszenie luki pomiędzy wizerunkiem pożądanym a rzeczywistym. Przedsiębiorstwa powinny dążyć do pokrycia wizerunku rzeczywistego wizerunkiem pożądanym.

Przyczynami powstania i pogłębiania się tej luki mogą być (Dewalska-Opitek, 2010):

- brak dopasowania praktyk przedsiębiorstwa względem oczekiwań klientów,
- pominięcie komunikacji z klientem w planowaniu działań,
- różnice pomiędzy deklarowanymi działaniami a rzeczywistością,
- pominięcie pracowników firmy w rozwoju wizerunku,
- niekorzystne doświadczenia interesantów.

Według Altkorna (2004) różnice między wizerunkiem pożądanym a rzeczywistym są spowodowane przez:

- niewłaściwe dopasowanie atrybutów do cech docelowego segmentu rynku;
- dysonans między deklarowanymi a rzeczywistymi zachowaniami firmy;
- działalność konkurentów;
- turbulencje otoczenia;



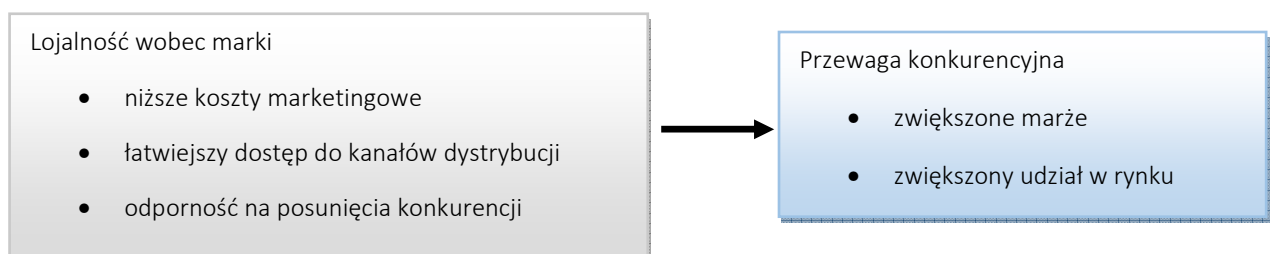
2.2. Wizerunek a marka.

Marka to nazwa, znak, symbol, wzór lub powiązanie tych elementów, czyli inaczej suma niematerialnych atrybutów produktu, bądź suma wrażeń konsumentów używających produktu. To zasób strategiczny firmy, który jest niemożliwy do skopiowania przez konkurencję, jest dla organizacji wyjątkowo cenna, gdyż to ona stanowi zabezpieczenie przyszłych zysków (Urbanek, 2002). Strategiczne zarządzanie marką według Kotlera (2021) gwarantuje odniesienie marketingowego sukcesu w XXI wieku. Marka według definicji przez niego prezentowanej to usługa, towar, którego cechy odróżniają go od towarów i usług konkurencji. Wspomniane różnice mogą mieć charakter materialny, funkcjonalny, lub mogą być bardziej symboliczne, czy emocjonalnie związane z odczuciami jakie marka wywołuje i tym co reprezentuje. Klienci zdobywają wiedzę o markach poprzez komunikację przedsiębiorstw oraz przez własne doświadczenia. Historyczna rola marki przedstawiana przez Kotlera (2021) to odróżnienie produktów jednego producenta od drugiego, we współczesnym świecie ma również inne zastosowanie. Marki zmniejszają skomplikowanie procesów decyzyjnych i ryzyka konsumentów, którzy jeśli mają zaufanie do marki są przekonani o zabezpieczonym zaspokojeniu swoich potrzeb. Inną funkcją pełnioną przez marki jest ułatwienie organizacji i koordynacji pracy przedsiębiorstwa nad jego produktami, to marki pomagają usystematyzować katalog produktowy przedsiębiorstwa.

Wspomniany proces strategicznego zarządzania marką składa się z czterech głównych etapów (Kotler i Keller, 2021):

1. Definicja i ustanowienie pozycjonowania marki,
2. Planowanie i wdrażanie marketingu marki,
3. Mierzenie i interpretacja wyników marki,
4. Rozwijanie i utrzymanie wartości marki poprzez jej dalsze pozycjonowanie.

Lojalność wobec marki jest miarą przywiązania klienta do marki, im większa lojalności klienta tym niższe prawdopodobieństwo porzucenia oferty przedsiębiorstwa dla oferty konkurencyjnej (Urbanek, 2002).



Rysunek 6. Lojalność wobec marki jako element przewagi konkurencyjnej.(Urbanek, 2002)

Posiadanie i utrzymanie lojalnych wobec marki klientów zmniejsza koszty marketingowe organizacji (Urbanek, 2002) ponieważ mniejszej intensyfikacji działań wymaga utrzymanie obecnego klienta, niż ściągnięcie nowego, któremu najpierw należy markę przedstawić. Istotną kwestią jest weryfikacja zadowolenia istniejących klientów, pozwala ona zapobiegać ich uciekaniu do konkurencji.

Rola jaką odgrywa marka we współczesnym przedsiębiorstwie wynika z rozwoju gospodarki rynkowej i rozrostu konkurencyjności podmiotów na rynku (Patkowski, 2010). Wiele firm konkuruje ze sobą oferując zbliżone produkty, a tylko część z nich może wyróżnić się unikatowymi patentami produkcyjnymi czy odmiennymi źródłami surowców bądź półproduktów. Wyróżnieniem dla firm o podobnej ofercie są marka i znak towarowy (Patkowski, 2010), to marka umożliwia zbudowanie pozycji rynkowej.

Czynniki budujące lojalność wobec marki (Patkowski, 2010):

- poczucie konsumenta, że marka najlepiej zaspokaja jego potrzeby i oferuje mu niezastąpione korzyści,
- emocjonalna więź wykreowana pomiędzy konsumentem a marką jako skutek oddziaływania marki na konsumenta,
- dopasowanie wizerunku marki do osobowości i potrzeb konsumenta.

Te elementy, połączone z przyzwyczajeniem zapewniają wzrost lojalności klienta wobec przedsiębiorstwa. Kapitał marki to wartość dodana, niesiona przez produkty i usługi – jest odzwierciedleniem tego co konsumenci myślą o marce, jak na nią reagują i jakie mają odczucia z nią związane (Kotler i Keller, 2021). Zadaniem marketingu jest kreowanie pożądanej świadomości marki, powstałej poprzez właściwie doświadczenia konsumentów w obcowaniu z marką. Wizerunek to wypracowanie publicznie oblicze osoby lub organizacji, służące do przedstawienia jej w nowym świetle (Altkorn, 2004), natomiast marka jest pojęciem węższym tyczącym się konkretnej usługi bądź produktów. Marketingowcy budują kapitał marki kształtując wiedzę o niej poprzez kontakty konsumenta z marką, zarówno te inicjowane przez działania promocyjne, jak i te które odbywają się poza strumieniem tradycyjnej komunikacji



marketingowej. Do takich działań można zaliczyć szeroko pojęte postrzeganie marki, które odbywa się na styku społecznej odpowiedzialności biznesu.

Zgodnie z powyższymi informacjami potwierdzone zostaje stwierdzenie, że to marka kreuje wizerunek, według Kotlera (2021) wprowadzenie marek ma wpływ na kształtowanie wizerunku. Marka może przyczyniać się do stworzenia wizerunku, przykładowo jeśli firma chce być postrzegana jako traktująca rodzinę jako wysoką wartość, to komunikacja jej marki powinna być adresowana właśnie do rodzin. Kotler stwierdza, że coraz więcej marek w swoim marketingu poza elementami racjonalnymi opiera się na wywołanych emocjach, a one z kolei zależą od autentyczności marki. Idąc tym torem analizy zauważalna jest zależność między działaniami CSR, które jeśli są dobrze ukierunkowane dodają przedsiębiorstwu autentyczności, co buduje jego markę a tym samym kształtuje jego wizerunek.

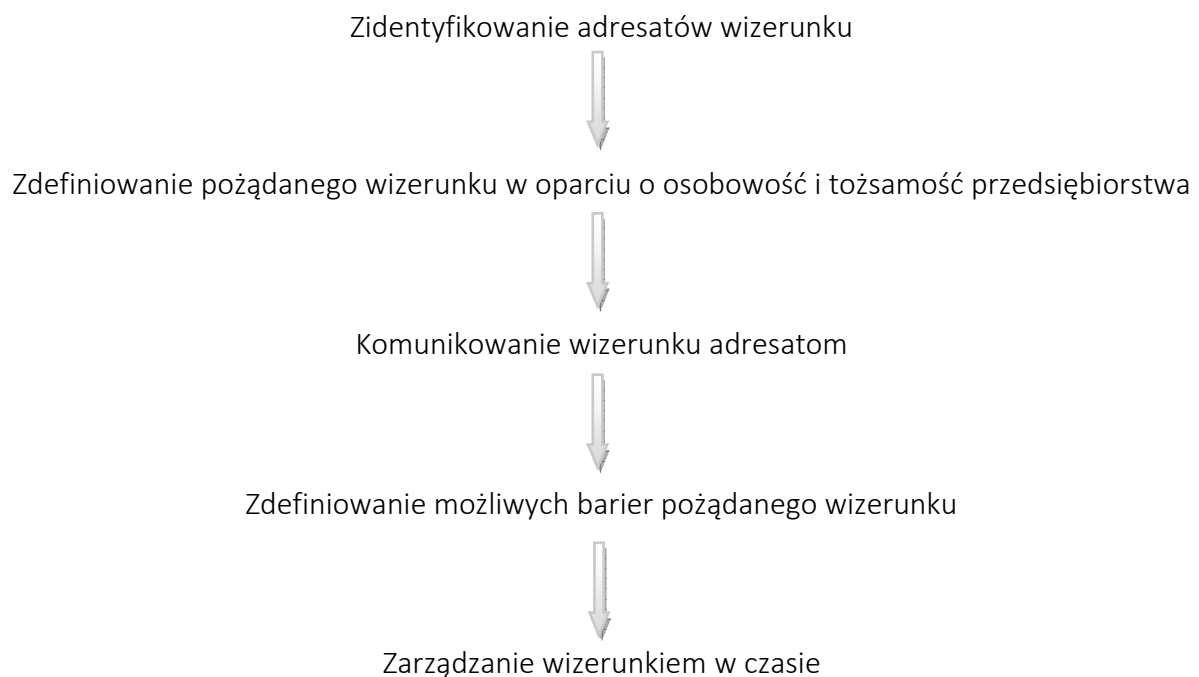
2.3. Tok kształtowania wizerunku firmy.

Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa wynika z wielu płaszczyzn jego działania, może tak samo wynikać z przestrzeni ekonomicznej np. niskich kosztów, ale może też opierać się na wysokiej jakości produktów co bezpośrednio jest związane z przedstawionymi wcześniej definicjami wizerunku i marki. W czasach globalizacji rynków konsumenci dostrzegają coraz mniej różnic między ofertami konkurencyjnych przedsiębiorstw, przede wszystkim ze względu na coraz łatwiejszą dostępność różnych produktów, skutkuje to wybieraniem przez klientów produktów pod względem kryterium cenowego. Oferta staje się konkurencyjna w momencie kiedy wyróżnia się na tle konkurencji, dostarczając konsumentowi dodatkowe wartości (Altkorn, 2004). Wspomniane powyżej zjawisko sprawia, że kluczem do sukcesu jest lojalność klienta, budowana właśnie za pomocą pozytywnego wizerunku organizacji. Utrzymanie przewagi konkurencyjnej przez dłuższy czas w nieustannie zmieniającym się otoczeniu jest mocno utrudnione. W klasycznym podejściu taka przewaga była osiągnięta poprzez minimalizowanie kosztów czy wprowadzanie innowacji, jednak przy wspomnianej intensyfikacji konkurencji miejsce tych metod zajmuje wykorzystanie nowej wiedzy marketingowej, budowanie wizerunku a także marki (Urbanek, 2002). Mocny i skuteczny wizerunek ma bezpośredni wpływ na obroty, klienci chętniej kupują produkty renomowanych firm, nawet jeśli następuje to w o wiele wyższej cenie niż konkurencji (Altkorn, 2004). Wizerunek



wpływa również korzystnie na współpracę z innymi podmiotami, dostawcami, bankami, firmami transportowymi itd. Współpraca z podmiotem o dobrej opinii jest bardziej stabilna i korzystna marketingowo, ponieważ poprawia ich własną reputację.

Budowanie wizerunku to proces długotrwały, wymagający konsekwentnych działań, przeprowadzonych zgodnie z zaplanowaną strategią. (Dewalska-Opitek, 2010, Dziecielewska, 2015). Według Dewalskiej Opitek (2010) wspomniany proces jest skuteczny, kiedy jest przeprowadzony zgodnie z poniższym schematem.



Rysunek 7. Model kreowania wizerunku. (Dewalska-Opitek, 2010)

Doprecyzowania wymaga tutaj pojęcie tożsamości przedsiębiorstwa, według definicji (Altkorn, 2004) jest to celowa kompozycja elementów identyfikujących przedsiębiorstwo i wyróżniających je wśród innych, zwłaszcza bliskich konkurentów. W porównaniu do wizerunku, który jest definiowany jako zbiór skojarzeń na temat przedsiębiorstwa. Dla określenia tożsamości organizacji firma powinna odpowiedzieć sobie na pytania *kim jesteśmy, czym się zajmujemy, jak to robimy, jaki jest nasz cel* (Altkorn, 2004), pozwala to na precyzyjne zaplanowanie późniejszego kreowania wizerunku, a także trafne zdefiniowanie adresatów.

Dla porównania Iwona Mendryk (2004) przedstawia ścieżkę tworzenia wizerunku w odrobinę odmienny sposób, jakkolwiek hierarchia większości etapów jest zachowana.



1. Badanie wizerunku organizacji w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym.
2. Określenie celów dotyczących wizerunku,
3. Segmentacja grup odbiorczych,
4. Dobór instrumentów kreowania wizerunku,
5. Ustalenie komórek i osób odpowiedzialnych za realizację zadań,
6. Wdrożenie i realizacja,
7. Kontrola osiągniętych efektów – porównanie wizerunku rzeczywistego i wizerunku pożądanego.

Obie powyższe wersje kolejności działań procesu budowania wizerunku podkreślają wagę etapu analitycznego, jak również kontrolnego. Zgodnie z opisanymi założeniami największy nacisk powinien zostać położony na identyfikację adresatów wizerunku, bowiem ten etap będzie definiować wszystkie kolejne kroki procesu. Podczas identyfikacji adresatów istotne jest tożsamy potraktowanie interesantów zewnętrznych oraz wewnętrznych przedsiębiorstwa. Trafne zdefiniowanie właściwych cech interesantów wewnętrznych pozwala przedsiębiorstwu na odpowiednie dostosowanie polityki kadrowej i takie typowanie kandydatów na stanowiska, żeby wpływali oni pozytywnie na wizerunek firmy. Kiedy adresaci zostaną określone należy stworzyć listę pożądaných przez nich cech, czyli powinien powstać opisywany wcześniej wzór wizerunku pożądanego.

Kolejnymi krokami w przedstawionych schematach są precyzyjne określenie zakresów działań i kosztów, oraz stworzenie planów operacyjnych tworzenia wizerunku, spójnego z znanymi potrzebami i strategią organizacji. Działania kształtujące wizerunek wymagają współpracy dwóch odrębnych działów w organizacji, mianowicie zajmującego się pozyskiwaniem klientów zewnętrznego marketingu oraz działu HR, odpowiadającego za zarządzanie zasobami ludzkimi, takie działanie na wielu płaszczyznach organizacji nazywamy kreowaniem zintegrowanego wizerunku (Dewalska-Opitek, 2010).

Wspomniany powyżej etap definiowania osobowości i tożsamości przedsiębiorstwa polega przede wszystkim na określeniu unikatowych cech przedsiębiorstwa, tego co pozwala je wyróżnić na tle innych na rynku, a jednocześnie wywołuje u potencjalnych interesantów pozytywne skojarzenia powiązane z wizerunkiem pożądanym. Przy kształtowaniu wizerunku należy pamiętać o negatywnych barierach, oddziałujących na proces, np. zakłóceniach komunika-

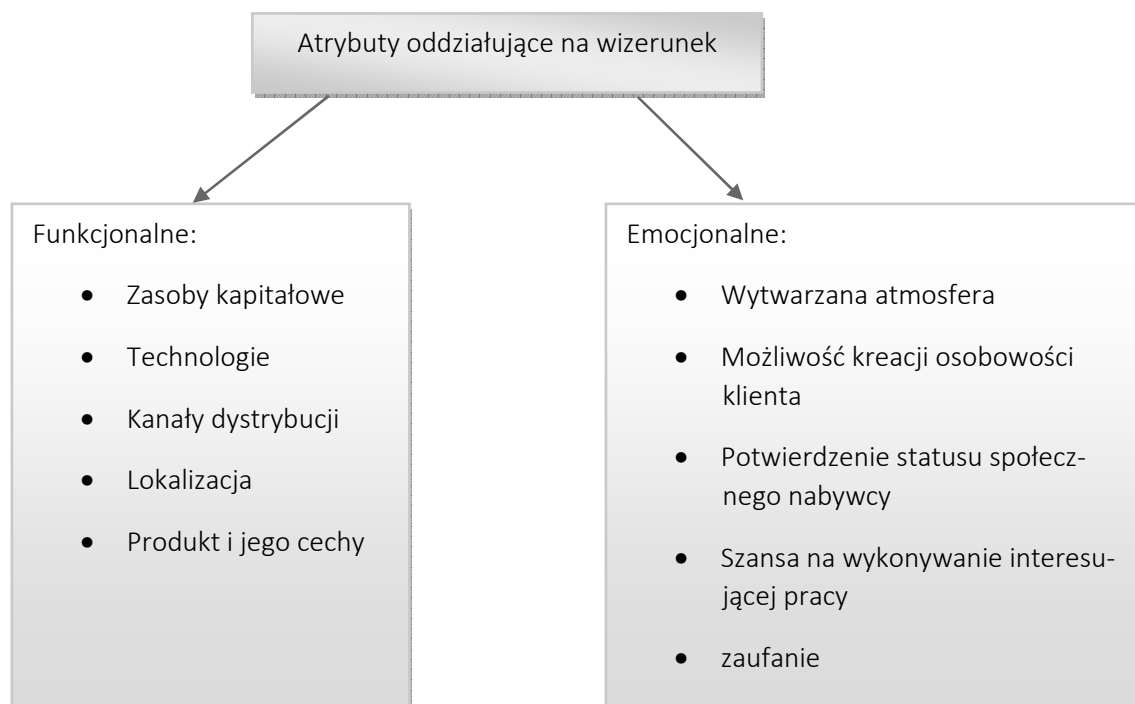


cyjnych między przedsiębiorstwem, a odbiorcami wizerunku, jak również działaniach konkurencji, czy negatywnych doświadczeniach klientów i pracowników. Przy określaniu ryzyka i zagrożeń w budowaniu wizerunku należy zwrócić szczególną uwagę na działania z pogranicza CSR (Dzięcielewska, 2015). Wszystkie inicjatywy charytatywne i działania prospołeczne, do których organizacja chce przystąpić powinny być monitorowane, zgodnie ze strategią i wizerunkiem rzeczywistym przedsiębiorstwa, żeby uniknąć sprzeczności przykładowo dla producenta akcesoriów kuchennych niezbyt dobrym wizerunkowo pomysłem jest sponsorowanie wydarzeń sportowych, a za to dobrym pomysłem są kampanie na rzecz zdrowotności mniej przetworzonej żywności.

Co wpływa na modele kreowania wizerunku (Mendryk, 2004):

- procesy wewnętrzne firmy,
- zależność pomiędzy tożsamością, kulturą organizacyjną a wizerunkiem,
- procesy percepcji definiujące skojarzenia,
- mechanizm tworzenia postaw konsumentów.

Końcowy obraz wizerunku organizacji współtworzy wiele czynników, spostrzeżeń, doświadczeń i reakcji interesariuszy.



Rysunek 8. Atrybuty oddziałujące na wizerunek. Praca własna na podstawie (Altkorn, 2004)

Podsumowując wcześniejsze rozważania tożsamość przedsiębiorstwa to zbiór elementów przekazywanych przez firmę konsumentom i interesariuszom, natomiast wizerunek to projekcja tych elementów w świadomości interesariuszy (Altkorn, 2004). Wizerunek jest konsekwencją tożsamości, czyli samoświadomości organizacji, oba te elementy zazwyczaj nie pokrywają się ze sobą. Tożsamość, tak jak opisywana wcześniej marka jest jednym z elementów mających wpływ na wizerunek organizacji.

Kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa to wielowątkowy proces, stale ulegający wpływom otoczenia, jedną z najważniejszych kwestii jest zrównoważenie tych wpływów ze strategią i misją firmy (Dzięcielewska, 2015), ujednoczenie komunikacji organizacji pozytywnie wpływa na efektywność stabilizacji wizerunku. Wizerunek wzbogaca produkt i kiedy pojawia się równowaga pomiędzy elementami funkcjonalnymi i emocjonalnymi, oferowanymi przez produkt staje się on rynkowo cenniejszy i jego nabywcy są gotowi płacić za towary tej marki wyższe ceny (Altkorn, 2004). Do przedstawionych narzędzi przydatnych w kreowaniu wizerunku przedsiębiorstwa należy zaliczyć wszelkie kanały komunikacji, zarówno klasyczne media, jak i stronę internetową, social media a także fizyczne elementy tworzące wizerunek, takie jak np. wystrój biura, czy sal konferencyjnych, kolorystykę, systemy identyfikacji wizualnej. Na wizerunek przedsiębiorstwa składa się również to jakie produkty sprzedaje, czy wytwarza. Inne działania, służące do budowania relacji z odbiorcami są to tzw. działania relacyjne (Dzięcielewska, 2015), zaadresowane są one zarówno dla pozyskania nowych zainteresowanych (klientów, pracowników, partnerów) jak i do budowania relacji z obecnymi już w funkcjonowaniu organizacji. Do tego typu działań można zaliczyć wszelkie badania rynkowe, publikowanie pozytywnych opinii klientów, organizowane seminaria, konferencje, czy eventy, jak również działalność charytatywną, sponsoringi czy społeczną odpowiedzialność biznesu. (Dzięcielewska, 2015). Dostarczanie satysfakcji klientom, pracownikom i pozostałym interesariuszom oraz sukces przedsiębiorstwa są bezpośrednio powiązane z wprowadzeniem zasad etyki marketingu i biznesu (Kotler i Keller, 2021).

2.4 Społeczna odpowiedzialność biznesu jako element kreujący wizerunek.

W epoce globalizacji, powodującej ujednoczenie ofert w skali międzynarodowej i nasilonej konkurencji, działania marketingowe są skierowane na relacje z klientami. Marketingowcy niekwestionowanie doceniają wartość programów lojalnościowych i poszukują coraz bardziej skutecznych, budujących trwałe relacje form komunikacji z klientem (Bhattacharya



i Sen, 2009). Działania społecznej odpowiedzialności biznesu mają spory potencjał wpisująca się w te potrzeby. Poniższy schemat obrazuje wpływ marketingu zorientowanego wokół działań prospołecznych na markę, która z kolei tworzy wizerunek przedsiębiorstwa.

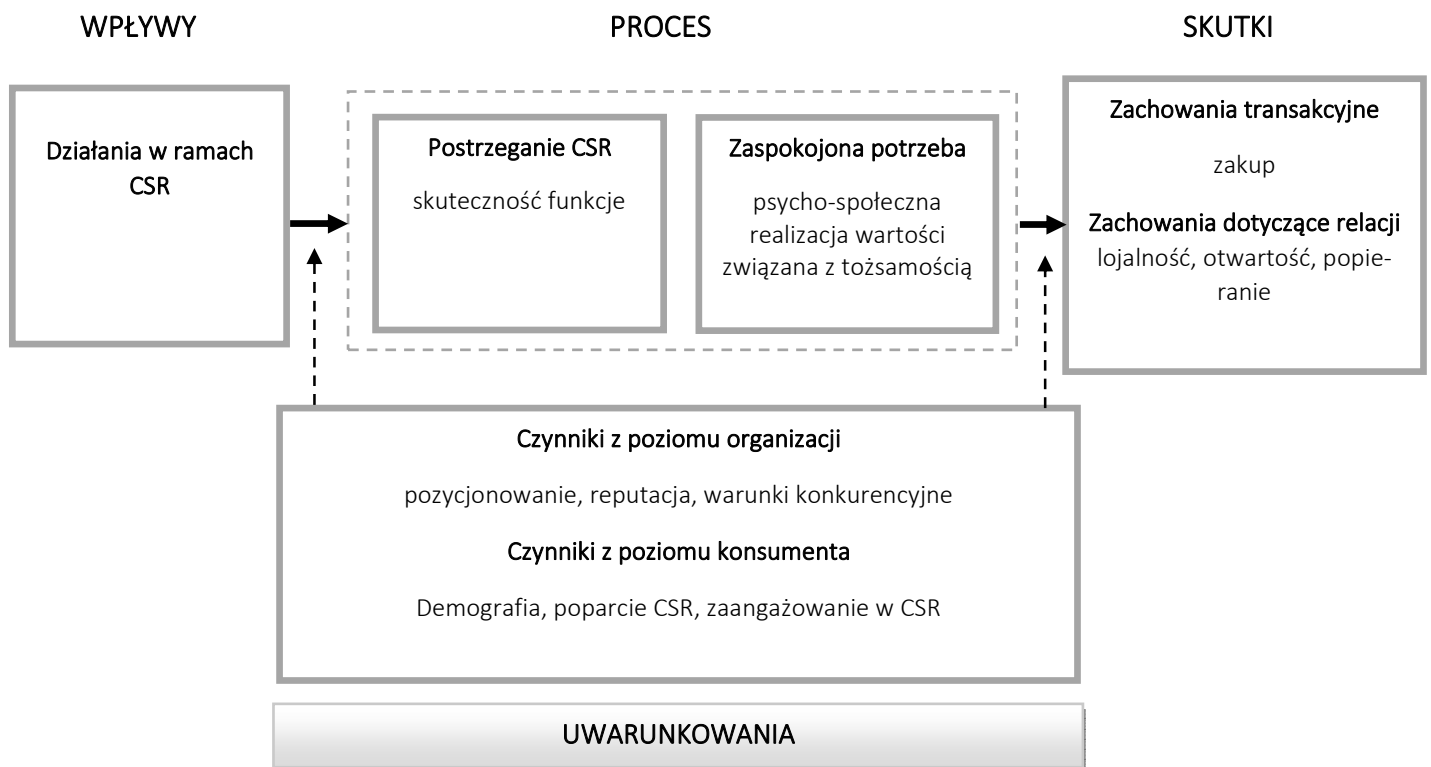


Rysunek 9. Wpływ marketingu społecznie zaangażowanego na markę. (Kotler i Keller, 2021)

Konsumenci o wiele chętniej wybierają dobre, znane firmy, niż te o których nic nie wiedzą (Altkorn, 2004). CSR jest w stanie pozytywnie wpływać na lojalność klientów, jednocześnie wywierając korzystny wpływ na otoczenie na poziomie społecznym, który również często prowadzi do zaspokojenia potrzeb klienta. Nie są to jednak potrzeby podobne do tych, zaspokajanych przez produkty, natomiast potrzeby o charakterze bardziej związanym z wyznawanymi wartościami, na przykład z zacieśnianiem więzi społecznych, czy budowaniem poczucia własnej tożsamości poprzez identyfikację z organizacją (Bhattacharya i Sen, 2009).

Poniższy rysunek prezentuje schemat *wejścia - wyjścia*, w jaki sposób aktywność w obszarze CSR jest postrzegana przez klienta, jak wpływa na jego potrzeby i do jakich zachowań prowadzi. Działania w ramach CSR mogą przyjąć różne formy - Tabela 2 *Formy działalności w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu*, różniące się między sobą celami i przyjętymi metodami, podobnie mogą różnić się między sobą tym, w jaki sposób odbierają te aktywności różni klienci. Według wspomnianych przez autorów (Bhattacharya i Sen, 2009) badań klienci oceniają działania w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu pod kątem ich skuteczności w po-

równaniu do postawionych celów, oraz pod kątem motywacji którą przypisują przedsiębiorstwu.



Rysunek 10. Schemat input-output w działaniach CSR. (Bhattacharya i Sen, 2009)

Jeśli przedsiębiorstwo w ramach swojej działalności w społecznej odpowiedzialności biznesu zaspokaja wspomniane wyższe (związane z tożsamością, przynależnością, wartościami) potrzeby klienta, będzie on dążyć do odwzajemnienia relacji i bardzo prawdopodobne, że zaangażuje się w działania korzystne zarówno dla firmy, jak i sprawy, której dotyczą działania społecznie odpowiedzialne (Bhattacharya i Sen, 2009). Organizacje starają się osiągnąć stabilizację rozwoju w celu utrzymania przewagi konkurencyjnej, jest ona możliwa w momencie zrównoważenia potrzeb różnych grup interesariuszy. Według Jabłońskiego (2010) kiedy w strategii przedsiębiorstwa pojawia się czynnik związany z kreowaniem wartości, to powinny w ramach jego definiowania być podjęte działania CSR. Organizacja poprzez podejmowanie działań zmierzających w kierunku równowagi między zabiegami strategicznymi a typowo operacyjnymi może wypracować trwale rentowny model biznesu – czyli model biznesu zrównoważonego (Jabłoński, 2010). Takie definiowanie biznesu pozwala na zwinne dostosowywanie się do szybko zmieniającego się otoczenia i budowanie stabilnej przewagi konkurencyjnej. Ta równowaga polega nie tylko na zabezpieczeniu interesów różnych grup, czy równoważeniu podejmowania decyzji wynikających ze strategii

czy potrzeb funkcjonalnych, ale przede wszystkim równoważy cele skierowane na rozwój i maksymalizację zysków w długoletniej perspektywie.



Rozdział 3. Grupa Polskie Składy Budowlane jako przykład przedsiębiorstwa stosującego CSR do kształtowania swojego wizerunku.

3.1. Prezentacja Grupy Polskie Składy Budowlane.

Grupa Polskie Składy Budowlane jest spółką akcyjną skupiającą ponad 600 akcjonariuszy (Grupa PSB S.A., 2020), działającą w branży handlu materiałami budowlanymi i artykułami z kategorii szeroko pojętego wyposażenia domu. Przedsiębiorstwo rozpoczęło swoją działalność na rynku w 1998 roku, obecnie zrzesza 412 małych i średnich firm z terenu całej Polski, prowadzą one handel w 296 składach budowlanych, 340 marketach PSB Mrówka i w 71 placówkach PSB Profi. Przychody ze sprzedaży materiałów budowlanych firm należących do Grupy PSB osiągnęły w 2020 roku pułap 7,5 mld zł (Grupa PSB S.A., 2020). Udział organizacji w krajowym rynku dystrybucji materiałów budowlanych w 2019 roku jest szacowany na 14%, a markę Grupy PSB zna 53% Polaków (Witryna Grupy PSB, 2020).

Siedziba Centrali Grupy PSB mieści się w Wełeczu, małej wsi w województwie świętokrzyskim, w sąsiedztwie której znajduje się kilka małych miasteczek powiatowych, odzwierciedla to doskonale profil demograficzny zarówno właścicieli i pracowników przeciętnych przedsiębiorstw tworzących grupę, jak i ich klientów (Kowalik, 2018). Większość placówek handlowych należących do PSB mieści się w miastach powiatowych i gminach wiejskich. Założyciel i wieloletni prezes zarządu PSB Bogdan Panhirsz w książce Piotra Kowalika (2018) odkrywającej historię organizacji, stwierdza że na początku powstawania Grupy PSB nie było dokładnego planu jak miałyby wyglądać jej struktura i model gospodarczy. Głównym celem działania organizacji było podnoszenie standardu obsługi klientów, czyli partnerów PSB. Założenie to towarzyszy organizacji po dziś dzień. Centrala PSB negocjuje warunki handlowe z ponad 700 dostawcami dla zapewnienia atrakcyjnej oferty asortymentowej swoim partnerom. Należące do grupy duże hurtownie mogą również negocjować korzystne warunki, ale PSB dodatkowo oferuje partnerom kredyt obrotowy i rozpoznawalną w całym kraju markę, co wpływa korzystnie na wizerunek poszczególnych członków grupy.

Zespół pracowników Polskich Składów Budowlanych poza typowo handlowym wsparciem pomaga partnerom organizacji dostarczając know-how np. w dziedzinie szeroko pojętego marketingu, nowoczesnych standardów obsługi klienta, kwestii prawnych czy



związanych z działaniami w Internecie. Grupę Polskie Składy Budowlane można definiować jako przedsiębiorstwo partnerskie, inaczej zwane rozległym. Oznacza to przedsiębiorstwo, które podnosi własną konkurencyjność poprzez integrację i tworzenie partnerskich relacji ze swoimi dostawcami i klientami, przy czym zasady tych relacji oparte są na współuczestnictwie zamiast podległości (Paliwoda-Matiolańska, 2014).

PSB jest jedyną polską grupą handlową działającą w branży budowlanej, w ramach której funkcjonują wspomniane poniżej marki – Polskie Składy Budowlane, PSB Mrówka i PSB Profi.



Rysunek 11. Logotypy marek PSB.

Poza tradycyjnymi składami budowlanymi, na bazie których powstała Grupa PSB na rynku działają jeszcze dwie formy nowoczesnych placówek. Pierwsze z nich to sklepy PSB Mrówka, czyli samoobsługowe markety budowlane z sektora *dom i ogród*. Celem powstania tych placówek było uzupełnienie aktualnej oferty składów PSB o nowy asortyment, adresowany do klientów detalicznych, w mniejszych miejscowościach powstają również sklepy o powierzchni 500 – 800 mkw tzw. *Mini-Mrówki*. Najnowszym typem placówek są PSB Profi, dedykowane przede wszystkim obsłudze firm budowlanych i wykończeniowych, oferują one materiały do budowy i remontu domu. To nowoczesna odsłona tradycyjnych składów budowlanych, odpowiedź na oczekiwania konsumenta w zakresie oferty i standardów obsługi.

PSB Mrówka początkowo był to biznesowy pomysł na rozszerzenie działalności składów i tak na początku powstawania sieci marketów rzeczywiście było, z czasem zaczęli pojawiać się partnerzy, których działalność opierała się głównie na prowadzeniu sklepu Mrówka, rozpoznawalność drugiej marki PSB wyrosła na bazie tej pierwszej (Grupa PSB S.A., 2015), klienci często znali skład budowlany, zaopatrując w nim np. budowę swojego domu, kontynuowali jego wykończenie przenosząc się do marketu Mrówka.

Możliwość zaoferowania lokalnym klientom szerokiej gamy produktów w atrakcyjnych cenach to jeden z elementów przewagi konkurencyjnej grupy w stosunku do indywidualnych punktów sprzedaży. Większą skuteczność wykazują również działania marketingowe, których celem jest umacnianie znaczenia marki grupy i jej partnerów w świadomości klientów. W ramach klasycznych działań marketingowych PSB prowadzi kampanie promocyjne w telewizji, radiu, prasie i Internecie, wydaje również własne czasopisma branżowe. W ramach

działań public relations Grupa PSB dzieli się z mediami analizami i prognozami dotyczącymi rynku budowlanego, oraz podejmuje działania mające na celu budowanie relacji z klientami. Zgodnie z tematyką niniejszej pracy na uwagę zasługują działania Grupy Polskie Składy Budowlane w ramach szeroko pojętej społecznej odpowiedzialności biznesu.

Wizerunek marki PSB przez pierwsze kilkanaście lat jej funkcjonowania na rynku był tworzony historycznie, nie planowo. Dopiero po tym czasie przedsiębiorstwo podjęło działania w celu usystematyzowania tego naturalnego wizerunku, powstały pierwsze strategie marki PSB. Obecne działania marketingowe PSB wynikają ze strategii marki opracowanej w 2015 roku przez Centralę Polskich Składów Budowlanych i są wynikiem badań i analizy rynku, oraz zapotrzebowania konsumentów i interesariuszy. Ze wspomnianej strategii i wypracowanego podejścia komunikacyjnego powstały obecne hasła marketingowe dla marek PSB zaprezentowane poniżej.

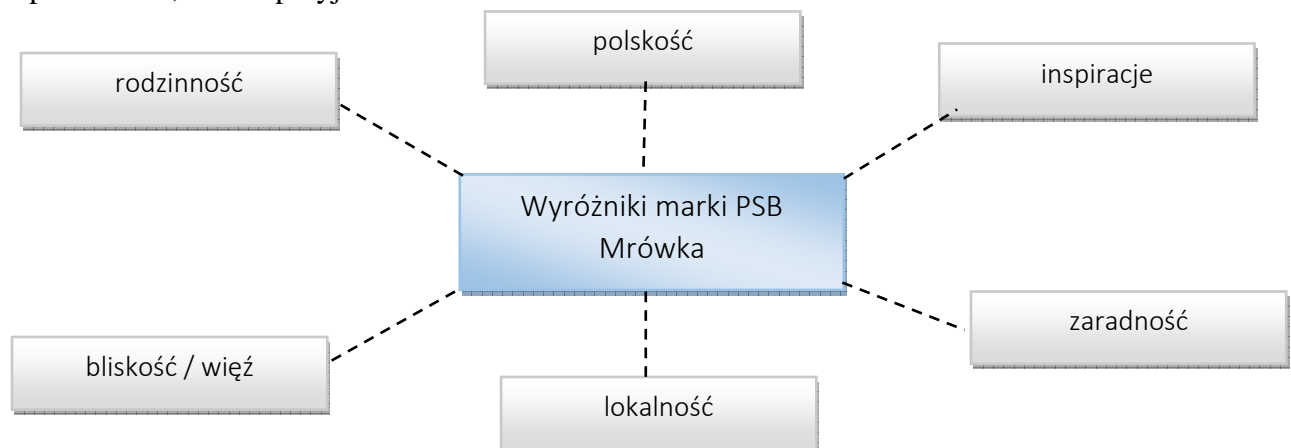
Polskie Składy Budowlane – *Stawiamy na dom,*

PSB Profi – *Tak się teraz buduje,*

PSB Mrówka – *Przyjaciółka Twojego domu.*

Przy analizowaniu zagadnień społecznej odpowiedzialności biznesu należy się skupić na sieci PSB Mrówka, to właśnie ta *odnoga* PSB podejmuje najwięcej inicjatyw społecznie odpowiedzialnych i zorientowanych na lokalne społeczności. Hasło sieci Mrówka wskazuje na przyjazność sklepu jako miejsca i tego, co się dzieje wokół marki, czyli tego jakie działania podejmuje na rzecz lokalnych mieszkańców.

PSB Mrówka to przede wszystkim marka przyjazna, która pomaga i rozumie lokalną społeczność, marka przyjazna dzieciom i rodzinie.



Rysunek 12. Wyróżniki marek PSB. Praca własna (materiały wew. PSB)

Najważniejszym wyróżnikiem Polskich Składów Budowlanych na tle innych sieci DIY jest jej polskość, oraz lokalność. Członkowie Zarządu zgodnie stwierdzają (Kowalik, 2018), że największym sukcesem PSB jest Mrówka, podkreślają rolę strategicznej decyzji aby markety budowlane powstawały tam, gdzie brakuje placówek tego typu, czyli w mniejszych miastach powiatowych, gdzie mniejsze jest zagrożenie konkurencyjne zagranicznych sieci i lojalność klienta buduje się na bezpośrednich relacjach.

3.2. Problematyka Społecznej Odpowiedzialności Biznesu w działaniach Grupy PSB.

Grupa PSB jest zrzeszeniem niezależnych firm handlowych, prowadzących działalność na własny rachunek, organizacja wspiera ich działania pomagając nie tylko zmniejszać koszty promocji, ale również opracowując wspólne wzorce postępowania i komunikacji dla całej sieci. Są one opisane w strategii marek Grupy Polskie Składy Budowlane, w której podkreślona została rola zaangażowania społecznego w budowaniu ocieplonego wizerunku i tożsamości marki. Placówki PSB znajdują się w sporej większości w mniejszych miastach powiatowych i to mieszkańcy tych miejscowości są docelowymi klientami przedsiębiorstw należących do grupy (Grupa PSB S.A., 2020). W budowaniu relacji z klientami, placówki PSB wykorzystują działania społecznie odpowiedzialne, które zgodnie z informacjami zawartymi w poprzednim rozdziale niniejszej pracy **Rysunek 9. Wpływ marketingu społecznie zaangażowanego na markę.** (Kotler i Keller, 2021) pobudzają pozytywne uczucia wobec marki kreują poczucie wspólnoty, a przede wszystkim dodają marce wiarygodności.

Poczucie wspólnoty odgrywa kluczową rolę w relacjach społecznych właśnie w mniejszych miejscowościach, gdzie często mieszkańcy znają się wzajemnie, a ich relacje są bliskie i zażyłe. W takim środowisku funkcjonują sklepy PSB Mrówka, w miastach gdzie klienci osobiście znają właścicieli i pracowników sklepów. Budowanie zaufania i relacje naberają w takim otoczeniu wyjątkowego znaczenia. Akcje organizowane przez sklepy mają przede wszystkim charakter lokalny, edukują najmłodszych, wzbogacają miejscowy krajobraz, dotyczą działań charytatywnych na rzecz lokalnych mieszkańców itd. Społeczna odpowiedzialność biznesu może przybierać formy marketingu społecznego, społecznie odpowiedzialnych praktyk przedsiębiorstwa, czy marketingu społecznie zaangażowanego, różnią się one między sobą celami i metodami działania (Bhattacharya i Sen, 2009).



CSR zaspokajają potrzeby konsumentów, umożliwiając im realizację ważnych dla nich wartości i celów, na przykład zacieśnianie więzi społecznych poprzez bezpośredni udział w inicjatywach CSR. Często aktywności społecznej odpowiedzialności biznesu zaspokajają również potrzeby ogółu konsumentów, nie biorącego udziału w samej ich realizacji, ale np. należącego do lokalnej społeczności (Bhattacharya i Sen, 2009). Przedsiębiorstwa spełniają istotną rolę w lokalnych społecznościach, tworząc miejsca pracy dla mieszkańców, często bywają instytucjami, od których zależy byt miejscowej ludności, wspierają lokalną infrastrukturę (przedszkola, żłobki, kluby sportowe, ośrodki wypoczynkowe itp.) co powoduje, że spełniają rolę cywilizacyjną i kulturotwórczą (Altkorn, 2004). Rozwój gospodarczy na danym terenie to nie tylko korzyści dla społeczności lokalnej, a także zagrożenia chociażby dla ochrony środowiska naturalnego, stąd tak duża waga organizacji funkcjonujących w takiej przestrzeni.

Konsumenci zaspokajając potrzeby związane z tożsamością, identyfikują się z firmą, angażując się w społeczną odpowiedzialność biznesu jednostki utożsamiają się z organizacją do której należy inicjatywa (Bhattacharya i Sen, 2009), tyczy się to zarówno klientów, jak i pracowników placówek handlowych PSB, którzy funkcjonują przecież w ramach mniejszych społeczności lokalnych i te więzi mocno nabierają na znaczeniu.

PSB Mrówka podejmuje wiele działań na rzecz społeczności lokalnej i to zaangażowanie społeczne marki buduje relacje z lokalną społecznością. PSB Mrówka budzi emocje powiązane z wartościami bliskimi rodzinie, wydarzenia organizowane przez sklepy Mrówka spajają społeczność lokalną i wywołują poczucie zobowiązania. Takimi działaniami są inicjatywy na poziomie regionalnym, prowadzone przez Grupę PSB. Tworzenie strategii wspomnianych działań jest realizowane na poziomie centralnym, planowanie, wdrażanie i koordynacja akcji to zadania centralnego działu marketingu sieci PSB Mrówka, natomiast na poziomie lokalnym następuje implementacja poszczególnych działań w konkretnych placówkach partnerskich.

Inicjatywy PSB związane z CSR można podzielić na trzy grupy. Pierwszą z nich są działania skupiające się na najmłodszych członkach lokalnych społeczności. Jedną ze wspomnianych akcji jest organizowana we wrześniu *Bezpieczna droga do szkoły*, akcja polega na współpracy sklepu PSB Mrówka, lokalnych szkół podstawowych i policji, pogadanki dla uczniów najmłodszych klas. Spotkania mają różny charakter, czasem to zajęcia w szkole, innym razem praktyczne prezentacje na ulicach w okolicy szkoły. Przedstawiciele policji razem z pracownikiem PSB w stroju Mrówki uczą dzieci jak bezpiecznie przechodzić przed jezdnię, oraz podstawowych przepisów ruchu drogowego, pracownicy sklepów Mrów-



ka rozdają dzieciom kamizelki i odblaski, oraz inne gadzety związane z bezpieczeństwem na drodze. Inną akcją również powiązaną z lokalnymi szkołami ale także ich otoczeniem jest *Wiosna z mrówką*, która łączy edukację uczniów szkół podstawowych, działania sklepu Mrówka i lokalnego samorządu. PSB Mrówka we współpracy z lokalną szkołą, kontaktuje się z władzami samorządowymi i wspólnie typują miejsce, którego będzie dotyczyła akcja, często jest to teren samej szkoły, bądź jakiś klomb niedaleko, który wymaga obsadzenia roślinami. Sklep Mrówka zabezpiecza potrzebne rośliny, narzędzia, ziemię itp. w akcji sadzenia roślin biorą udział dzieci, nauczyciele i pracownicy PSB, wśród których oczywiście jeden jest w stroju Mrówki. Dzieci dostają wcześniej materiały edukujące w temacie sadzenia roślin i razem z nauczycielami mogą przygotować plan obsadzenia terenu. Dodaną wartością poza edukacją najmłodszych jest zmiana lokalnego otoczenia. Postać Mrówki towarzyszy lokalnym dzieciom przy wielu okazjach, pojawia się na szkolnych i przedszkolnych imprezach. Często praktyką jest organizowanie przez sklepy PSB Mrówka festynów z okazji Dnia Dziecka, oraz konkursów dla najmłodszych, ma to spore znaczenie zwłaszcza w tych najmniejszych miejscowościach, gdzie niewiele się dzieje – akcje tego typu wpływają na poczucie wspólnoty mieszkańców. Inicjatywy opisane powyżej dotyczą wszystkich mieszkańców w okolicy, budzą pozytywne skojarzenia i niosą edukacyjną i społeczną wartość.

Drugą grupą działań CSR są inicjatywy typowo charytatywne, realizowane na różnym poziomie zaangażowania partnerów PSB. Wizerunek marki PSB Mrówka jako społecznie odpowiedzialnej jest wzmocniany przez działania marketingowe na poziomie ogólnokrajowym, chociażby przez prowadzony wspólnie ze stacją telewizyjną program *Nasz Nowy Dom*, gdzie razem z innymi sponsorami i wytypowanym sklepem PSB ekipa remontuje dom rodziny, która potrzebuje pomocy o wsparcia materialnego. Program jest znany i rozpoznawany, a rodziny zawsze wybierane w pobliżu sklepu PSB Mrówka, co wpływa korzystnie na lokalne postrzeganie marki. Zarówno punkty handlowe jak i sama centrala organizacji chętnie wspierają działania charytatywne na poziomie lokalnym, prowadzą akcję pomocy sierocińcom, a w czasach pandemii wyposażały lokalne placówki ochrony zdrowia w maseczki ochronne.

Wizerunek PSB jako firmy społecznie odpowiedzialnej wzmaga też trzeci filar czyli jej polityka kadrowa, przedsiębiorstwo prowadzi politykę równouprawnienia w zatrudnianiu pracowników za względu na płeć, oraz zatrudniania kobiet na stanowiska kierownicze, oraz szeroki przedział wiekowy pracowników. Grupa PSB Handel S.A. otrzymała w 2021 roku tytuł *Firma Dobrze Widziana*, przyznany za zaangażowanie społeczne i realizowane idei odpowiedzialności biznesu na rynku oraz wobec swoich pracowników, konkurs organizowany



jest przez Business Centre Club (bcc.org.pl, 2021) prestiżowy klub biznesu dla przedsiębiorców i największa w kraju ustawowa organizacja indywidualnych pracodawców.

Poniższa analiza SWOT ma za zadanie ukierunkować spojrzenie na społeczną odpowiedzialność biznesu w działaniach i funkcjonowaniu Grupy PSB.

Tabela 3 Analiza SWOT dla marki PSB Mrówka

| Silne strony | Słabe strony |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • rozpoznawalny wizerunek PSB • duża liczba sklepów • szeroki asortyment • jednolite standardy obsługi • usługi dodatkowe w marketach • relacje z lokalną społecznością • nowoczesność | <ul style="list-style-type: none"> • różnorodność polityki handlowej • indywidualizm partnerów PSB • niechęć do działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu • niezrozumienie mechanizmów budowania wizerunku |
| Szanse | Zagrożenia |
| <ul style="list-style-type: none"> • spójne działania w ramach CSR w rosnącej liczbie placówek • rosnąca rola marketów DIY • widoczne efekty działań prospołecznych na płaszczyźnie lokalnej • rozwój sieci | <ul style="list-style-type: none"> • sieci konkurencyjne • migracja ludności do dużych miast • problem dużej marki |

Jedną z istotniejszych silnych stron jest rozpoznawalność marki PSB, która podnosi zaufanie i sprawia, że konsumenci chętniej biorą udział w inicjatywach społecznych organizowanych przez placówki. Mowa tutaj zarówno o rozpoznawalności samego przedsiębiorstwa ze względu na jego wielkość i ogólnokrajowy charakter, ale także rozpoznawalności lokalnych firm należących do PSB. Kolejnymi silnymi stronami marki PSB są szeroki asortyment oferowa-



nych w punktach towarów oraz usługi dodatkowe, które można zamówić w placówkach. Mrówka to sklep, gdzie klient może załatwić wiele spraw, co wpływa korzystnie na jego zaufanie i emocjonalne skojarzenia w stosunku do marki.

W opozycji do mocnych stron stoi różnorodność polityki handlowej w sieci marketów budowlanych PSB. Indywidualizm każdej placówki jest widoczny nie tylko w ich działalności handlowej, ale także w podejmowanych przez te przedsiębiorstwa działaniach marketingowych, czy to w ramach public relations, czy szeroko pojętej społecznej odpowiedzialności biznesu. Słabą stroną placówek PSB w spójnym i konsekwentnym budowaniu wizerunku marki jest właśnie odrębność tych działań, które mogą doprowadzić do chaotyczności przekazu. Niektórzy przedsiębiorcy wręcz otwarcie wyrażają niechęć do działań z zakresu CSR i podważają ich słusność w budowaniu wyniku handlowego. Do zagrożeń w budowaniu silnego wizerunku marki należy zaliczyć działania konkurencji, zwłaszcza innych sieci marketów o profilu DIY, głównymi konkurentami PSB są zagraniczne sieci, które mają o wiele większą spójność w działaniach handlowych, przede wszystkim ich atutem jest ujednolicona oferta cenowa. Innym zagrożeniem są migracje ludności, które są mocno odczuwalne zwłaszcza w mniejszych miastach powiatowych, czyli w docelowych lokalizacjach marketów Mrówka. PSB poza konkurencją i zagrożeniami migracyjnymi PSB zмага się również z problemem dużej marki (Grupa PSB S.A., 2015). Zjawisko polega na tym, że im większa, funkcjonująca na większym terenie marka, a co za tym idzie korzystająca z większej liczby kanałów komunikacji marketingowej, tym trudniej zachować zrównoważoną proporcję pomiędzy skutecznością tych kanałów i konsekwencją w budowaniu spójnego wizerunku (Walczak i Kaczmarek, 2016). Przykładowo komunikaty i działania marketingowe, które przynoszą skutki w stacjonarnej formie reklamy, mogą nie być tak skuteczne w Internecie.

Najważniejszą szansą marki PSB Mrówka jest przede wszystkim nieustający rozwój sieci, sklepy stają się coraz bardziej widoczne na terenie całego kraju, jest ich coraz więcej. Budowanie spójnego wizerunku marki może stać się rzeczywistością dzięki realizacji spójnych działań na płaszczyźnie społecznej odpowiedzialności biznesu, marka im dłużej jest na rynku tym jest lepiej rozpoznawalna, co również wpływa na efekty podejmowanych przez nią działań, oczywiście jeśli nie jest kojarzona negatywnie. Dużą szansą działań PSB Mrówka jest ich *lokalność*, funkcjonowanie w ramach mniejszych ośrodków miejskich sprawia, że działania marki są o wiele bardziej widoczne, zarówno fizycznie jeśli dotyczą lokalnej społeczności np. przeobrażenia jej otoczenia, łatwiej także w takich miasteczkach o przekazywanie informacji w tradycyjne sposoby.



W strategii PSB pozycjonowanie marki PSB Mrówka jest oparte o inicjatywy o charakterze społecznym oraz wskazanie na przyjazność miejsca i tego, co się dzieje wokół marki, co marka robi i jak się pozycjonuje w świadomości lokalnej społeczności (Grupa PSB S.A., 2015). Wypracowany przyjazny obraz marki sprawia, że klient kontaktuje się z Mrówką nie tylko w celach zakupowych, ale również dla zasięgnięcia porady, inspiracji – takie podejście wzmacnia możliwość zbudowania zażytych relacji z klientami.

Analiza SWOT dla marki PSB Mrówka została przeprowadzona dla uporządkowania informacji w celu weryfikacji możliwej skuteczności działań społecznej odpowiedzialności biznesu na wizerunek marki. Scenariusz optymistyczny zakłada, że działania podejmowane w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu będą miały charakter spójny i ogólnokrajowy, co w połączeniu z silnym brandingiem marki w różnych kanałach, ugruntuje wizerunek Mrówki jako *przyjaciółki*, a nie tylko miejsca robienia zakupów. Scenariusz pesymistyczny opiera się na założeniu, że indywidualizm partnerów, dowolność polityki handlowej i działań w polu CSR może zdecydowanie utrudnić budowanie silnej marki w lokalnych społecznościach. Wspomniany indywidualizm, przy wdrażaniu jednolitego wizerunku może utrudnić budowanie relacji ze społecznością, w pesymistycznym scenariuszu istotne role pełnią również migracje ludności i działania konkurencyjnych podmiotów na rynku.

3.3. Ocena wpływu CSR na budowanie wizerunku Grupy PSB.

Wizerunek pożądany marki PSB wynika z zapotrzebowań przedstawionej powyżej grupy docelowej klientów przedsiębiorstwa. PSB buduje w ich oczach obraz biznesu społecznie odpowiedzialnego, zgodnie z opisanymi w rozdziale pierwszym niniejszej pracy, zasadami etyki biznesu. Dla Centrali Grupy Polskie Składy Budowlane wizerunek ma szczególne znaczenie, działania prospołeczne przynoszą wartość zarówno w kontaktach z klientami oraz z obecnymi i potencjalnymi Partnerami, przyczyniając się do podnoszenia przewagi konkurencyjnej organizacji. Firma konkurencyjna to taka, która odpowiada na to co dzieje się w jej otoczeniu, w ten sposób jest w stanie wyprzedzać działania swoich konkurentów (Altkorn, 2004), jeśli PSB sprawnie reaguje na potrzeby potencjalnych klientów podnosi swoją konkurencyjność. Działania podejmowane przez PSB w kontekście marki PSB Mrówka potwierdzają jej naturalną cechę jaką jest przyjazność placówki dla klienta. Mrówka jest bliska i przyjacielska, rozumie, doradza, pomaga swoim klientom w sprawach organizacji życia w ich



domach i zwraca dużą uwagę na dzieci (Grupa PSB S.A., 2015). Do ugruntowania takiego wizerunku przyczyniają się to wszystkie akcje realizowane w lokalnych szkołach i przedszkolach. Wykorzystanie społecznej odpowiedzialności biznesu jako działań pomagających uzyskać pożądany wizerunek powoduje zwiększenie szans na uzyskanie przez placówki Polskich Składów Budowlanych przewagi konkurencyjnej na lokalnych rynkach.

Działania społecznie odpowiedzialne obalają mit bezwzględności i zorientowanego jedynie na zysk biznesu, pozwalając na podniesienie wiarygodności marki i kreując poczucie wspólnoty między marką, konkretnymi placówkami PSB Mrówka a lokalnymi społecznościami, w których funkcjonują. Kiedy działania CSR prowadzone przez PSB wpisują się mocno w życie lokalnych mieszkańców – marka, sklep, jego pracownicy i właściciele stają się częścią wspólnoty. O ile pracownicy rzeczywiście są częścią wspólnoty, o tyle fakt, że wizerunek PSB Mrówka budzi pozytywne skojarzenia przekłada się na realizację celów przedsiębiorstwa. Skoro jednym z najważniejszych zadań marketingu jest budowanie długoterminowych relacji (Kotler i Keller, 2021) w celu zdobycia i utrzymania powiązań biznesowych, można powiedzieć że ten cel PSB osiąga m.in. dzięki swoim praktykom społecznej odpowiedzialności biznesu. Założenia tychże działań wynikają ze strategii marek PSB która została wypracowana w oparciu o naturalne procesy rozwoju tej organizacji. Cechy wyróżniające markę powinny być przede wszystkim wiarygodne w jej kontekście, o czym świadczy ich uzasadnienie w rzeczywistości, czyli w produktach, usługach oraz inicjatywach o profilu CSR realizowanych przez organizację. Wspomniane w

Rysunek 12. Wyróżniki marek PSB. Praca własna (materiały wew. PSB) Wyróżniki marki powstały w naturalny sposób, czyli to jak Mrówka jest odbierana jest efektem jej historii, oferty asortymentowej, sposobu prowadzenia działalności, inicjatyw podejmowanych przez przedsiębiorstwo prowadzące dany sklep, oraz działań uruchamianych przez całą sieć. Prowadzona obecnie przez organizację komunikacja i akcje w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu są kontynuacją źródłowego podejścia i wynikają z celu i wspomnianych wyróżników marki. W określaniu pożądanego wizerunku marki PSB zostały wzięte pod uwagę potrzeby różnych interesariuszy przedsiębiorstwa, działania CSR są adresowane przede wszystkim ze względu na płaszczyznę lokalną, jednak ich pozytywny wydzźwięk i wpływ na wizerunek mają o wiele szerszy charakter i współtworzą postrzeganie organizacji na płaszczyźnie ogólnokrajowej. Zarówno konsumenci, jak i partnerzy biznesowi chętniej wybierają znane firmy (Altkorn, 2004). Warto zauważyć, że działania społecznej odpowiedzialności biznesu zaspokajają psychospołeczne potrzeby konsumentów *Rysunek 10* i tym samym



prowadzą do realizacji zachowań transakcyjnych. Można pokusić się o stwierdzenie, że społeczna odpowiedzialność biznesu wpływa na wynik finansowy PSB.

Zgodnie z wynikami analizy SWOT **Tabela 3**, szansami dla marki PSB Mrówka jest przede wszystkim spójność działań, czyli powinny one być w dużym stopniu koordynowane przez centralę organizacji, żeby przynosić wymierne efekty. Sieć sklepów PSB ciągle się rozrasta, cały czas pojawiają się kolejni Partnerzy chcący prowadzić własny biznes ze wsparciem Grupy i jej Partnerów, co czyni płaszczyznę działań CSR coraz szerszą i powiększa możliwości jej korzystnego wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Powszechne stosowanie reguł Społecznej odpowiedzialności biznesu przez Grupę Polskie Składy Budowlane, wraz z podkreśleniem ważnego dla jej rozwoju społeczności lokalnych ma wpływ na pozycję rynkową Grupy PSB jako przedsiębiorstwa. Rozwój firmy, który opiera się o CSR, to rozwój akceptowany przez społeczeństwo i środowisko, w którym ta firma funkcjonuje (Bhattacharya i Sen, 2009).



Zakończenie

Przedmiotem powyższej pracy było przeanalizowanie zagadnień teoretycznych, które przyczyniły się do zainicjowania zjawiska społecznej odpowiedzialności biznesu. Rozważaniom zostały poddane kwestie etyki biznesu i moralności podmiotów gospodarczych względem społeczeństwa. Analizie poddano literaturę przedmiotu w celu określenia wpływu CSR na wizerunek firmy i czynniki go kształtujące.

Powyższe obserwacje zostały zwieńczone opisem przykładów praktyk społecznie odpowiedzialnych oraz ich umiejscowienia w strategii marki badanego przedsiębiorstwa. Kluczową rolę w określaniu form działań społecznej odpowiedzialności biznesu pełni precyzyjne zaadresowanie komunikacji do wybranej grupy docelowej, oraz utrzymanie tematycznej konsekwencji związanej z codzienną działalnością firmy. Trafnie zaadresowane inicjatywy społecznej odpowiedzialności biznesu wpływają korzystnie na wizerunek organizacji w lokalnych społecznościach oraz na poczucie wspólnoty społeczności z organizacją. Taka sytuacja ma miejsce w przypadku Grupy Polskie Składy Budowlane, której model budowania strategii opiera się na fundamencie grupy docelowej – klientów punktów handlowych zlokalizowanych w Polsce powiatowej. Napisana praca przybliżyła efekty działań społecznej odpowiedzialności biznesu i ich wpływ na wizerunek marki i jej postrzeganie przez konsumentów w ramach lokalnych społeczności, w których placówki omawianego przedsiębiorstwa na co dzień funkcjonują.

W czasach kiedy globalizacja utrudnia krajowym podmiotom konkurowanie, ze względu na ciągle poszerzający się rynek, przedsiębiorstwa poszukują nieszablonowych form budowania relacji z klientami i partnerami biznesowymi. Kiedy konkurowanie na skalę międzynarodową jest trudne, lub wręcz niemożliwe, precyzyjne ukierunkowanie na rynki lokalne staje się *być albo nie być* dla wielu firm. Konsumentci również poszukują spełnienia potrzeb społecznych. W świecie XXI wieku pandemiczna izolacja i globalizacja powodują nieodwracalne konsekwencje, coraz trudniej jest budować trwałe relacje z klientami. Sposobem na sprostanie wspomnianym uwarunkowaniom mogą być działania społecznej odpowiedzialności biznesu, które oparte na założeniach etycznych i dobrze wpasowane w lokalne społeczności pozwolą na budowanie trwałych relacji, skutkujących utrwaleniem pożądanego wizerunku przedsiębiorstwa.



Bibliografia

- Altkorn, J. (2004). *Wizerunek firmy*. Dąbrowa Górnicza: Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej.
- Bhattacharya, C. B. i Sen, S. (2009). Koncepcja odpowiedzialności biznesu w marketingu. *Odpowiedzialność Biznesu Teoria i praktyka*, 378-387. (C. N. Smith i G. Lenssen, Redaktorzy) Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA.
- Business Centre Club. (2021). Pobrano z lokalizacji bcc.org.pl: <https://www.bcc.org.pl/final-konkursu-firma-dobrze-widziana/>
- Dewalska-Opitek, A. (2010). Model kreowania zintegrowanego wizerunku. *Zeszyty Naukowe Polityki Europejskiej, Finanse i Marketing*. Pobrano z lokalizacji http://sj.wne.sggw.pl/pdf/PEFIM_2010_n52_s219.pdf
- Drucker, P. (2005). *Praktyka Zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Dylus, A. (2012). Etyka biznesu w warunkach globalizacji. *Biznes, Etyka, Odpowiedzialność*, 87-105. (W. Gasparski, Red.) Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN S.A. Pobrano z lokalizacji <https://libra.ibuk.pl/reader/biznes-etyka-odpowiedzialnosc-wojciech-gasparski-39925>
- Dzięciolewska, M. (2015). *Jak zbudować pozytywny wizerunek firmy?* Pobrano z lokalizacji Marketer+: <https://marketerplus.pl/jak-zbudowac-pozytywny-wizerunek-firmy/>
- Fundacja na rzecz Ekorozwoju. (2001). www.pine.org.pl. Pobrano z lokalizacji <https://www.pine.org.pl/project/filozofia-i-wartosci-ine/>
- Gabel, L. (2009). Koncepcja odpowiedzialności biznesu w ekonomii. *Odpowiedzialność Biznesu Teoria i praktyka*, 272-287. (C. N. Smith i G. Lenssen, Redaktorzy) Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA.
- Gasparski, W. (2012). *Biznes, Etyka, Odpowiedzialność*. 7-16 i 79-88. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN S.A. Pobrano z lokalizacji <https://libra.ibuk.pl/reader/biznes-etyka-odpowiedzialnosc-wojciech-gasparski-39925>
- Grupa PSB Handel S.A. (2020). Pobrano z lokalizacji Witryna Grupy PSB: <https://www.grupapsb.com.pl/o-grupie-psb-1>
- Grupa PSB Handel S.A. (2015). *Strategia marki PSB*.
- Grupa PSB Handel S.A. (2020). *Grupa z wizją 2020 - 2021*. Grupa Polskie Składy Budowlane.
- Jabłoński, A. (2010). Zrównoważony rozwój a zrównoważony biznes w budowie wartości i przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie(2)*, strony 15-30. Pobrano z lokalizacji <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171357885>
- Kancelaria Senatu, Biuro Analiz i Dokumentacji. (2016). [senat.gov.pl](http://www.senat.gov.pl). Pobrano z lokalizacji <https://www.senat.gov.pl/gfx/senat/pl/senatopracowania/141/plik/ot-644.pdf>
- Kasiewicz, S. (2002). *Zarządzanie operacyjne w dobie globalizacji*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin.
- Kaszyńska, D. (2013). Czy etyka biznesu jest etyką? *Ekonomia i Środowisko nr 1 (44)*, 207-214. Pobrano z lokalizacji <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171305471>



- Kotler, P. i Keller, K. L. (2021). *Marketing*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis Sp.z o.o.
- Kowalik, P. (2018). *Grupa PSB. Jak stawić czoła zagranicznym sieciom*. Welecz: Wydawnictwo Dragon.
- Kowalska, M. (2020). Społeczna odpowiedzialność biznesu. Przykłady CSR w obliczu koronawirusa. Pobrano z lokalizacji <https://harbingers.io/blog/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu>
- Kuzior, A. (2017). Etyka zarządzania i etyka biznesu. Zagadnienia podstawowe. *Etyka biznesu i zrównoważony rozwój Interdyscyplinarne studia teoretyczno-empiryczne Nr 2*, 69-83. Pobrano z lokalizacji <https://www-arch.polsl.pl/organizacje/SCEBIZR/Documents/Kuzior%20Aleksandra%20-%20Etyka%202%202017.pdf#page=70>
- Mendryk, I. (2004). Kreowanie wizerunku organizacji : propozycja modelu. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia*(38), strony 261-273. Pobrano z lokalizacji <https://bazhum.muzhp.pl/>
- Paliwoda-Matiolańska, A. (2014). *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa: Wydawnictwo C.H.Beck.
- Patkowski, P. (2010). *Potencjał konkurencyjny marki Jak zdobyć przewagę na rynku*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Pettigrew, A. M. (2009). Koncepcja odpowiedzialności biznesu w zarządzaniu strategicznym. *Odpowiedzialność Biznesu Teoria i praktyka*, 34-43. (C. N. Smith i G. Lenssen, Redaktorzy) Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA.
- Pratley, P. (1998). *Etyka w biznesie*. Warszawa: Wydawnictwo Gebethner i Ska.
- Ramocka, M. (2007). Starożytne źródła etyki gospodarczej. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej W Tarnowie*, 10(1), 243-251. Pobrano z lokalizacji <https://zn.mwse.edu.pl/index.php/zn/article/view/399>
- Rok, B. (2012). Społeczna odpowiedzialność biznesu. *Biznes, Etyka, Odpowiedzialność*, 421-447. (W. Gasparski, Red.) Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN S.A. Pobrano z lokalizacji <https://libra.ibuk.pl/reader/biznes-etyka-odpowiedzialnosc-wojciech-gasparski-39925>
- Urbanek, G. (2002). *Zarządzanie marką*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.
- Van Wassenhove, L. (2009). Koncepcja odpowiedzialność biznesu w zarządzaniu operacyjnym. *Odpowiedzialność Biznesu Teoria i praktyka*, 514-524. Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA.
- Walczak, W. i Kaczmarek, R. (2016). Czasy, w których marki mają problem. *Marketing w Praktyce*(5). Pobrano z lokalizacji <https://marketing.org.pl/mwp/547-czasy-w-ktorych-marki-maja-problem>
- Wit, B. (2016). Model biznesu z perspektywy interesariuszy. *Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce-teoria i praktyka*, 19, 87-99. Pobrano z lokalizacji https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=pl&user=znckuvIAAAAJ&citation_for_view=znckuvIAAAAJ:YsMSGLbcyI4C
- Wojnarowska, H. (2013). Wizerunek i reputacja firmy a lojalność klientów. *Handel Wewnętrzny : marketing, rynek, przedsiębiorstwo.*, t.3, 70-76. Pobrano z lokalizacji <https://academica.edu.pl/reading/readSingle?cid=26126804&uid=45243283>



Zbiegień-Maciąg, L. (1997). *Etyka w zarządzaniu*. Warszawa: Centrum Informacji Menedżera.

Spis tabel:

| | |
|--|----|
| Tabela 1 <i>Etyka biznesu a Odpowiedzialność społeczna</i> | 13 |
| Tabela 2 <i>Formy działalności w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu</i> | 19 |
| Tabela 3 <i>Analiza SWOT dla marki PSB Mrówka</i> | 40 |

Spis rysunków:

| | |
|--|----|
| <i>Rysunek 1. Definicja CSR. (Rok, 2012)</i> | 11 |
| <i>Rysunek 2. Model przedsiębiorstwa oparty koncepcji osób żywotnie zainteresowanych. (Paliwoda-Matiolańska, 2014)</i> | 12 |
| <i>Rysunek 3. Koncepcje motywujące do wdrażania CSR. Opracowanie na podstawie: (Pettigrew, 2009).</i> | 14 |
| <i>Rysunek 4. Obszar działań społecznej odpowiedzialności biznesu. (Paliwoda-Matiolańska, 2014)</i> | 16 |
| <i>Rysunek 5. Partnerzy w marketingu relacji. Opracowanie własne (Kotler i Keller, 2021)</i> | 22 |
| <i>Rysunek 6. Lojalność wobec marki jako element przewagi konkurencyjnej. (Urbanek, 2002)</i> | 25 |
| <i>Rysunek 7. Model kreowania wizerunku. (Dewalska-Opitek, 2010)</i> | 27 |
| <i>Rysunek 8. Atrybuty oddziałujące na wizerunek. Praca własna na podstawie (Altkorn, 2004)</i> | 29 |
| <i>Rysunek 9. Wpływ marketingu społecznie zaangażowanego na markę. (Kotler i Keller, 2021)</i> | 31 |
| <i>Rysunek 10. Schemat input-output w działaniach CSR. (Bhattacharya i Sen, 2009)</i> | 32 |
| <i>Rysunek 11. Logotypy marek PSB</i> | 35 |
| <i>Rysunek 12. Wyróżniki marek PSB. Praca własna (materiały wew. PSB)</i> | 36 |

