

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОБУДОВИ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА

Проф. Анна Чубала,
кафедра маркетингу, Краковський економічний університет

Вступ

В останні роки менеджери фірм все більше усвідомлюють факт, що розвиток конкуренції та вартість фірми значною мірою залежить від вміння приймати стратегічні рішення які спираються на поєднанні кінцевої мети підприємства з цілями суспільства та екологічними питаннями. Підняття через фірми просуспільних дій може бути навязано, вимушене, добровільне, а їх глибина цих дій зображає процес зростаючого заангажування фірм в розв'язування різних суспільних питань. Добровільність дій свідчать про відповідальність за рівень реалізації суспільних очікувань різних зацікавлених груп, стає свідомим процесом вибудування підприємствами своєї соціальної ідентифікації. Ці дії формують комплект атрибутів, вирізняючих підприємство на тлі конкурентів і створюють позитивний імідж у свідомості, ринкове зображення фірми, її іміджу.

Мета статті - це спроба ідентифікації зв'язків і залежності між різними формами суспільного ангажування і реагування підприємств на очікування цільового ринку, та їх іміджа

1. Суспільні очікування зацікавлених групи

Суспільна відповідальність підприємств має вже доволі довгу історію і в літературі можна зустріти багато її визначень, які спираються на різні дослідження, моделі, теорії

підприємств¹. Нині, здобуває популярність визначення, сформульоване Європейською Комісією, згідно з якою суспільна відповідальність підприємств це "добровільне врахування фірмою суспільного і екологічного виміру в її економічних діях а також співвідношеннях зі всіма зацікавленими групами"². Це визначення підкреслює добровільність формування нової рівноваги між економічним, екологічним і суспільним виміром функціонування підприємства і в його взаєминах з зацікавленими групами.

В підстав суспільної концепції відповідальності підприємств, що так розуміється, лежить теорія акціонерного капіталу. Згідно з цією теорією, сформульовану E. Freeman, підприємство є концентрацією взаємодії з ним акціонерів а також конкуренції саміх акціонерів.

Поміж них можна вирізнити:

- ◆ контактна група першого ступеня (акціонери, яких називають також носіями ризику), яких пов'язують з підприємством формальні угоди, контракти, меморандуми і, наскільки вони вовлечени в процес залежить розвиток фірми; найважливіше їх групи формують акціонери, працівники, клієнти, постачальники,
- ◆ контактна група другого ступеня званих також kontekstowymi, які залишаються під впливом або справляють вплив на функціонування підприємства, але не продають з ним жодних транзакцій; є то суб'єкти от-

очення яке формує думку про підприємство, локальна спільнота, медіа, громадські організації і т.п.

Контактні групи є зацікавленими формальними суб'єктами або фактичними аспектами активності підприємства. Інтереси контактних груп є спільною вартістю фірми, що означає, що кожна їх група заслуговує на увагу. Задоволення і схильність до співробітництва з боку різних груп є важливим активом фірми³. Вони залежать від рівня реалізації їх очікувань. Очікування груп по відношенню до підприємств диференційовані, змінюються в часі та в залежності від зміни пріоритетів. Наприклад, акціонери (власники) очікують зростання вартості фірми і вартості акції, повної ретельної інформації про її досягнення і перспективи розвитку, формування позитивного іміджу фірми.

Очікування працівників стосуються рівних шансів в працевлаштуванні, підвищеннях, винагороді, незалежно від статі, віку, національності, визнання, врахування витраченого робочого часу, bhr, створення умов для розвитку і підвищення кваліфікації, чіткої системи інформації і інших.

Сучасні, щораз більш свідомі своїх прав і добре поінформовані клієнти очікують від постачальників не лише цінних, доброякісних, безпечних продуктів, але і продуктів, що враховують міжнародні стандарти якості, продуктів в екологічних упаковках, інтерактивної комунікації, ретельної, чесної, етичної реклами

¹ Przegląd definicji znaleźć można m.in. w pracach: M. Blowfield, A. Murray, Corporate responsibility a critical introduction, Oxford University Press inc. New York 2008; J. Nakonieczna, Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych, Difin, Warszawa 2008; M. Rybak, Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2004.

² A. Lewicka-Strzelecka, Społeczna odpowiedzialność wielkich korporacji w świetle badań projektu RESPONSE, "Master of Business Administration", 2008, nr 3.

³ Rybak, Etyka menedżera..., wyd. cyt., s. 50-52.

Постачальники і ділові партнери очікують від фірм етичного, спертого на взаємну довіру, ведення справ, дотримання зобов'язань, термінів платежу, партнерського співробітництва.

Суспільство (локальна спільнота) очікує від підприємств відповідальності за збереження навколишнього середовища для майбутніх поколінь в стані непогіршеним, відшкодування збитків, участі у фінансуванні суспільних кампаній, інвестиції в нові, дружелюбні до середовища технології, спонсорства суспільних послуг, культурних спортивних, освітніх подій тощо.

Кожна з контактних груп оцінює підприємство та через свої очікування формує попит на певні дії визначаючи тим самим простір бажаного, суспільного заангажування фірми. Звідси також завдання менеджерів стає утримання рівноваги між багатьма, інколи суперечними очікуваннями різних зацікавлених груп а також селекція цих суспільних питань, реалізація яких створює можливість досягнення обопільних вигод.

Вихідною точкою в менеджменті CSR має бути отже ідентифікація окремих зацікавлених груп і форм зв'язків, поєднуючих їх з фірмою а також виявлення тих груп, без яких фірма не може вижити та розвинути. Після установлення найважливіших для підприємства контактних груп необхідним стає розпізнання їх очікувань, потенційної сили їх впливу, та меж співробітництва.

Як пишуть М. Е. Портер і М. Р. Крамер жодна фірма не є в стані задовольнити всіх суспільних очікувань. Кожна фірма повинна отже провести поділ суспільних справ на три основні категорії:

- 1) суспільні питання, на які діяльність фірми не впливає, та вони не вирішують її довгострокову конкурентоспроможність,

- 2) суспільні питання, які впливають на формування фірмою ланцюжка цінностей,
- 3) суспільні питання які значно впливають на рівень її конкурентоспроможності⁴.

Поділ цей і ідентифікація суспільних очікувань зацікавлених груп підприємства в цих трьох групах повинні являти важливу передумову для установлення ступеня їх співпадіння з цілями фірми а також визначення виду (економічна, юридична, етична, філантропічна) і сфери відповідальності фірми по відношенню до окремих груп⁵. Діяльність, яка спрямована на реалізацію програм задоволення очікувань різних контактних груп та виділені на цю мету ресурси можуть виглядати як дуже різноманітні програми і починання: від філантропії і благодійної діяльності до миттєвої реакції для компенсування заподіяної шкоди та запобігання негативним наслідкам, які наступили внаслідок господарської діяльності підприємств. Діяльність також може включати розширення продуктових пропозицій та поглиблення ланцюга вартості щодо рішень, які стосуються контактних груп та конкурентної позиції фірми, аж до інтеграції бізнесових і суспільних цілей в стратегії розвитку підприємства.

2. CSR як імідж підприємства

Результати численних досліджень вказують, що менеджери фірм головною причиною залучення компанії до суспільної діяльності визначають необхідність побудови позитивного іміджу підприємства⁶. Імідж фірми є суб'єктивним образом фірми, яке сформувався у її оточення, яке в свою чергу складається з різних контактних груп. Позитивний, схвалений фірмою імідж повинен форму-

вати глибокі основи для позитивного сприйняття контактними групами підприємства, його пропозиції, а також співпадати з їх очікуваннями.

Імідж має для підприємства важливе, стратегічне значення. Позитивний, широко відомий імідж є елементом нематеріальних активів підприємства і головним джерелом зростання його вартості. Імідж спирається на приховані інтереси різних контактних груп. Імідж показує місце фірми в їх свідомості, визначає конкурентоспроможність фірми з погляду задоволення інтересів клієнтів, інвесторів, партнерів, її тендерну силу перед постачальниками, можливості щодо встановлення міжнародних контактів, перспективних дій, ефективності⁷.

Для формування суспільного іміджу підприємства принципове значення має:

- 1) впізнання суспільної діяльності та ототожнювання її з рисами підприємства, його місією, баченням, цінностями, та визначеними принципами,
- 2) реалізація дій і проектів які розглядаються як відповідальний бізнес,
- 3) внутрішня і зовнішня комунікація, що передає інформацію, спираючись на яку в різних групах оточення формується позитивний імідж підприємства.

Визначення місії підприємства однозначно не сформульована в літературі. Деякі автори поняття місії і бачення розглядають як тожні, інші вважають, що розробка місії є конкретизацією бачення і повинне включати процес її реалізації, інші навпаки, визнають, що місія є ширшим поняттям ніж бачення, місія визначає загальний напрям розвитку підприємства, а бачення являє її проекцію в подальшій ча-

⁴ M.E. Porter, M.R. Kramer, Strategia a społeczeństwo, społeczna odpowiedzialność biznesu – pozyteczna metoda czy nowy element strategii konkurencyjnej?, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2007.

⁵ M. Rybak, Etyka menedżera..., wyd. cyt., s. 90.

⁶ Por. Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes wiedza-postawy-praktyka, Raport Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2003; M. Krukowska, Integralność etyczna „Filarów Polskiej Gospodarki”, Master of Business Administration, 2008, nr 4; T. Wierzbowska, J. Kuraszko, Działania z zakresu CSR w Polsce najczęściej inicjowane przez PR, Raport Odpowiedzialny biznes w Polsce, www.odpowiedzialnybiznes.pl, 2006.

⁷ Por. J. Altkorn, Wizerunek firmy, WSB w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Grónicza 2004, s. 25-29, W. Budzyński, Wizerunek równoległy nowe szanse promocji firmy i marki, Poltext, Warszawa 2008, s. 25.

совій перспективі⁸. Не вдаючись в спори визначень на тему місії, для потреб даної статті прийнято, що місія то "вартість (щось відносно рідкісного і цінного), яку організація повинна творити для свого оточення (ширшої спільноти, в якій діє і якій продає свої продукти, очікуючи замість ресурсів для виживання та розвитку), членів і засновників"⁹. "В декларації місії підприємства повинні знайти віддзеркалення спільні моральні цінності. Місія є визначенням особливого, виняткового сенсу і рації існування організації. Місія повинна мати нормативний характер, вказуючи на шляхи розвитку фірми, показувати загальний сенс існування підприємства та шляхи його розвитку. Місія окремо повинна вказувати на діяльність, яку фірма виконує та яку планує виконувати. Вона визначає прагнення фірми, довгострокові суспільні цілі підприємства, її суспільну відповідальність¹⁰.

Місія через свій зміст, інтегрує і робить можливими всі дії підприємства. Дуже важливою функцією місії є інформування внутрішні і зовнішні контактні групи підприємства про економічні і суспільні цілі підприємства, а також про стандартами їх реалізації. Місія є також дуже

важливим інструментом формування іміджу підприємства в суспільній свідомості. Вона показує оточенню прийняту фірмою концепцію ведення бізнесу

Сила впливу місії є функцією її достовірності у віддзеркаленні спільних цінностей для підприємства і його контактних груп а також вміння повідомити про неї¹¹. В сучасному бізнесі найважливішому і якнайшвидшим ресурсом ринкової комунікації підприємства є Інтернет. Тому у представлених дослідженнях, метою яких була між іншим оцінка змісту місії експортерів з точки зору сфери врахування в ній суспільної відповідальності і заангажування фірм, піддано оцінці сторони www 100 найбільших польських експортерів, що знаходяться на рейтинг-листі "Політики" в 2008 р¹². Як випливає з огляду інформації, вміщеної на веб-сторінках досліджуваних фірм, понад 1/3 експортери не презентує своєї місії (бачення). На інтернетівських сторінках цих фірм знаходиться інформація про фірму без декларації цілей, напрямів розвитку, вартості. У 21 випадках, в поданих характеристиках фірм можна побачити певні віднесення до суспільних цілей, що реалізуються, в основному в сфері охорони середовища, спонсорування видав-

ництво видань з культури, наукових видань та інше.

Поміж презентуючих місії експортерів можна вирізнити три групи: першу складають фірми з виразною продуктивно-бізнесовою орієнтацією, другу фірми, які піклуються головне про задоволення потреб клієнтів, третю фірми, які декларуючі дії на користь різних громадських груп (таб. 1).

Перша група фірм нечисленна. Зараховані до неї фірми за сенсу своєї діяльності, визнають:

- ◆ динамічне збільшення вартості фірми через розвиток в кожному просторі діяльності, поліпшення конкурентної позиції, заняття позиції лідера на ринку,
- ◆ формування вартості для акціонерів,
- ◆ інновційність та безпека виробів.

У другій групі знаходиться 10 фірм, які найважливішою контактною групою визначають своїх клієнтів. Ці фірми, з виразною маркетинговою орієнтацією декларують в місіях:

- ◆ прагнення задовольнити потреби клієнтів,
- ◆ формування лояльності клієнтів,
- ◆ врахування різноманітності очікувань клієнтів в портфелі продуктів,
- ◆ пропонування клієнтам інноваційних рішень, які помагають їм в здобутку ринкових успіхів, професійного обслуговування, партнерства в використанні коштів і вигоди.

Найчисленніша група експортерів (47 фірм) у своїх місіях визначає сферу суспільної відповідальності, інформує про своє ставлення до різних контактних груп, навколишнього середовища, моральних цінностей. Найчастіше експортери акцентують у своїх місіях дбайливість про навколишнє середови-

Таблиця 1.

Місія на веб-сторінках 100 найбільших польських експортерів

Визначення	Кількість підприємств
Відсутність сформульованої місії	37
Місія орієнтована лише на продуктивно-бізнесову діяльність	6
Місія вказує лише на дбання про клієнта	10
Місія підкреслює значення різних сфер громадянської відповідальності в тому числі екологічної	47

Джерело: складено на основі перегляду веб-сторінок.

⁸ J. Nakonieczna, Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych, Difin, Warszawa 2008, s. 90.

⁹ A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, Zarządzanie od podstaw, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 15.

¹⁰ M. Rybak, Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2004, s. 132.

¹¹ A. Davis, Public Relations, PWE, Warszawa 2007, s. 62

¹² Badania przeprowadziła mgr Krystyna Flis. Wyniki badań prezentuję w opracowaniu A. Czubała, Społeczna odpowiedzialność w marketingu przedsiębiorstw. Teoria i praktyka eksporterów, w: Strategie marketingowe eksporterów, A. Czubała, R. Niestrój, J.W. Wiktor (red.), Fundacja UEK, Kraków 2010.

ще, ведення діяльності згідно з принципами врівноваженого розвитку, ведення діяльності на користь розвитку і партнерських відношень з клієнтами і працівниками. У багатьох місіях вказуються дії, що реалізуються на користь локальних спільнот і розвитку регіону, в якому діє фірма.

З ширших досліджень, які проводяться Інститутом Партнерства Бізнесу і Неурядових Організацій BI-NGO, метою яких є щорічна верифікація інформації, що стосується суспільного ангажування фірм, і яка знаходиться на інтернетівських сторінках 500 найбільших польських фірм, слідує, що в 2008 р. тільки 76 (15%) з їх числа оцінило потребу вписування у свою місію (бачення) аспектів, пов'язаних з відповідальним бізнесом і суспільними програмами. Порівняно з 2007 роком, в якому ці дослідження провадять вперше, число цих фірм збільшилося двократно¹³. Це свідчить, щодля росту впізнаваності фірми суспільна діяльність відіграє роль диференційної характеристики.

На підставі щорічних рапортів Форуму Відповідального Бізнесу (Forum Odpowiedzialnego Biznesu - FOB) можна також зауважити, що з рік року зростає число фірм, презентуючих свої суспільні починання, що беруть участь в конкурсах: "Лідер Філантропії", "Підприємство Fair Play", "Галла Волонтерства", Дружелюбна "Фірма Мамі", "Відповідальний Менеджер", "Благодійник Року", "Фірма з високою етичністю роботи", "Відповідальні", "Лідер Суспільної Відповідальності - Добра Фірма", "Чистий Бізнес", "Рапорти Суспільству".

Зі звіту FOB виникає, що фірми які працюють в різних напрямках, і можуть презентувати та звані "добрі практики", показують реалізацію своїх суспільних зобов'язань відносно працівників, суспільства, середовища, ринку. У звіті за 2008 р. вони розглядаються в чотирьох сферах: бізнес і місце роботи, бізнес і суспільство, бізнес і ринок, бізнес і середовище¹⁴.

Найбільше число добрих практик виступає в просторі бізнес і суспільство. Це означає, що частина своїх матеріальних запасів, фінансових і людських ресурсів фірми інвестують в дії, що приносять вигоди суспільству. Наприклад:

- ◆ суспільні кампанії на користь здоров'я, профілактики раку грудей, допомога людині в депресивному стані,
- ◆ суспільні кампанії, що стосуються безпеки на дорогах,
- ◆ освітні програми для учнів, жінок, навчання веденню сімейного бізнесу, менеджменту фінансами, користування інтернетом, активного стилю життя
- ◆ програми, що мають на меті вирівнювання шансів дітей з різних середовищ, осіб, маргіналізованих на ринку роботи, молодих матерів,
- ◆ волонтерські програми,
- ◆ кампанії суспільно заангажованого маркетингу,
- ◆ спонсорство різних культурних, освітніх, подій, спортивних вечірок,
- ◆ філантропія,
- ◆ суспільні інвестиції, у рамках яких фірми реалізують проекти поліпшення регіональної інфраструктури, обладнання шкіл, підтримка мовних, комп'ютерних майстерень, фінансують осередки спорту і рекреації.

Другу щодо чисельності групу добрих практик являють різноманітні дії, пов'язані з охороною середовища. Необхідно підкреслити, що така діяльність фірм провдиться ними поза вимогами законодавства. У багатьох фірм діяльність по охороні зовнішнього середовища виглядає як:

- ◆ програм екологічної освіти і конкурсів, метою яких є збільшення екологічної свідомості суспільства і працівників,
- ◆ суспільних кампаній, сприяючих впровадженню енергозбережних технологій дома, на роботі, в місцю проживання, ра-

туючих за дбайливість про чистоту озер,

- ◆ програм редукції споживання струму, води, емісії CO₂, сегрегації відходів, нейтралізації відходів,
- ◆ програм відновлення природи (деревонасадження),
- ◆ вироблення екологічно чистої продукції, екологічних упаковок і т.п.

Суспільно відповідальні фірми реалізуючи очікування працівників дбають перш за все про надання їм безпечних і привабливих умов роботи а також можливостей для розвитку та підвищення кваліфікації. Суспільні починання в цьому просторі полягають в:

- ◆ в створенні гармонійних умов для поєднання професійного життя з сімейним особливо молодим матерям, вагітним жінкам,
- ◆ організації підготовок, курсів, тренінгів,
- ◆ впровадженню норм суспільної відповідальності SA 8000 до інтегрованої системи менеджменту,
- ◆ удосконаленню системи внутрішньої комунікації,
- ◆ веденню досліджень, метою яких є оцінка сатисфакції і задоволення працівників власною працею,
- ◆ впровадженню рівних можливостей для реалізації в професійній сфері для жінок та чоловіків, людей різних національностей, віку тощо.

Відносно менше добрих практик зареєстровано в сфері бізнес - ринок, в якому знаходяться найважливіші контактні групи - споживачі, клієнти, постачальники, ділові партнери. Очікування цих груп в сфері суспільної відповідальності фірм ростуть, збільшується також їх значення як ініціаторів змін, нових авторів ідей та рішень. Поміж заявлених через фірми практик можна виділити:

- ◆ програми освіти споживачів і клієнтів в сфері безпеки користування з Інтернету, зберігання продуктів,

¹³ Indeks BI-NGO 2008. Komunikacja społecznego zaangażowania firm poprzez internet, Instytut Partnerstwa Biznesu i Organizacji Pozarządowych BI-NGO, www.bi-ngo.pl.

¹⁴ Raport Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2008, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, www.odpowiedzialnybiznes.pl.

- ◆ ініціативи на користь етичної, відповідальної реклами, продажу і пропонованих до споживання продуктів,
- ◆ підготовка роздрібних продавців і ділових партнерів, що створюють ланцюги доставок,
- ◆ організація спільно з NGO кампанії суспільної реклами, проведення соціальних кампаній, інтегруючих суспільні і бізнесові цілі фірми,
- ◆ екологічний маркетинг.

В процесі формування іміджу фірми важливу роль виконувати можуть звіти громадськості. Вони сьогодні ще недостатньо використовуються на практиці і в інтернетівській комунікації підприємств. Метою звітів суспільству є надання актуальної інформації контактним групам про діяльність фірми в сфері громадської відповідальності, встановлення комунікації з оточенням, формування доброго іміджу фірми і збільшення її конкурентоспроможності.

Важливою іміджевою формою організації і реалізації дій в сфері суспільної активності підприємств є корпоративні фонди. Про їх статуні завдання інформує на інтернетівських сторінках лише 14 експортерів, але лише дві з них зробили звіти діяльності фондів відкритими.

Фірми створюють фонди з метою впорядкованості, більш чіткої спрямованості своїх суспільних дій. Вони також використовують фонди для запевнення громадськості в прозорості своєї діяльності та ефективності виділених ресурсів. Назви більшості фонду пов'язані з назвою фірми напр. Фонд Групи L'Oreal, Фонд Польська Мідь, Фонд Orlen Дар Серця, Фонд Alstrom Corporate Found, Музичний Фонд Simensa, Опікунський Фонд International Paper - Kwidzyn SA, Дослідний Фонд Nutricia, Фонд "Покажи язик" Pfliederer Grajewo SA, Фонд Групи TP (у 2009 р. змінила назву на Orange) і РТК Centertel. Цілі фондів дуже часто також пов'язані з діяльністю корпорації, її місією або суспільною політикою. Під тим кутом зору фонди відіграють важливу функцію, зміцнюють довіру до фірми, форму-

ють її відношення з контактними групами, створюють її просупільне, позитивне сприйняття.

На практиці активність корпоративних фондів обмежується двома, трьома сферами. Найчастіше це фінансова допомога, речова підтримка або організація суспільних кампаній у сфері освіти, охорони здоров'я, науки і т.п. Головними бенефіціантами фонду є діти і молодь (напр. "Телефон до Мами", "Звуки Мрій", "Освіта з Інтернетом TP", "Школа без насилля", і т.п.).

Висновки

У статі показано, що принципи та діяльність в сфері суспільної відповідальності бізнеса, може створювати новий вид їх нематеріальних активів і знайти застосування в формуванні сприйняття фірми на ринку та визначати її конкурентні позиції. Повне обґрунтування цієї тези вимагає однак проведення комплексних досліджень, які дозволять ідентифікувати залежності між різними формами соціально-відповідальної діяльності та ставленням до неї різних контактних груп (напр. лояльністю клієнтів, працівників) конкурентоспроможністю підприємства та сприйняттям фірми на ринку, ефективністю соціально-відповідальної діяльності, місцем такої діяльності в стратегіях і організаційних структурах підприємств, внутрішньої і зовнішньої комунікації і т.п. Дослідження ролі соціально-відповідальної діяльності в формуванні іміджу особливо важливі, тому що як пише Ф. Котлер: "...в майбутньому разом з уніфікацією продуктів фірм, суспільні сприйняття підприємств може стати одними з найістотніших чинників будування переваги клієнтів"¹⁵

Список літератури:

- Altcorn J., Wizerunek firmy, WSB w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Grónicza 2004.
- W. Budzyński, Wizerunek równoległy nowe szanse promocji firmy i marki, Poltext, Warszawa 2008.
- Blowfield M., Murray A., Corporate responsibility a critical introduction,

Oxford University Press inc. New York 2008.

Czubała A., Społeczna odpowiedzialność w marketingu przedsiębiorstw. Teoria i praktyka eksporterów, w: Strategie marketingowe eksporterów, A. Czubała, R. Niestrój, J.W. Wiktor (red.), Fundacja UEK, Kraków 2010.

Davis A., Public Relations, PWE, Warszawa 2007.

Indeks BI-NGO 2008. Komunikacja społecznego zaangażowania firm poprzez internet, Instytut Partnerstwa Biznesu i Organizacji Pozarządowych BI-NGO, www.bi-ngo.pl.

Kotler, Konkurencyjność a charakter społeczny, w: Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), Organizacje przyszłości, Business Press, Warszawa 1998.

Koźmiński A. K., Jemielniak D., Zarządzanie od podstaw, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Krukowska M., Integralność etyczna „Filarów Polskiej Gospodarki”, Master of Business Administration, 2008, nr 4.

Lewicka-Strzelecka A., Społeczna odpowiedzialność wielkich korporacji w świetle badań projektu RESPONSE, „Master of Business Administration”, 2008, nr 3.

Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes wiedza-postawy-praktyka, Raport Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2003.

Nakonieczna J., Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych, Difin, Warszawa 2008.

Porter M.E., Kramer M.R., Strategia a społeczeństwo, społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna metoda czy nowy element strategii konkurencyjnej?, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2007.

Raport Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2008, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, www.odpowiedzialnybiznes.pl.

Rybak M., Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2004.

Wierzbowska T., Kuraszko J., Działania z zakresu CSR w Polsce najczęściej inicjowane przez PR, Raport Odpowiedzialny biznes w Polsce, www.odpowiedzialny-biznes.pl, 2006.

¹⁵ Ph. Kotler, Konkurencyjność a charakter społeczny, w: Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), Organizacje przyszłości, Business Press, Warszawa 1998, s. 180.