Monika Mazurowska, Renata Płoska

SPRAWOZDAWCZA I POZASPRAWOZDAWCZA KOMUNIKACJA ZEWNĘTRZNA W ZAKRESIE SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

Centrum Myśli Strategicznych

Monika Mazurowska
Renata Płoska

Sprawozdawcza i pozasprawozdawcza komunikacja zewnętrzna w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu

SOPOT 2022

© Copyright by
Centrum Myśli Strategicznych
ul. Powstańców Warszawy 19
81-718 Sopot

Recenzenci: Prof. dr hab. Krystyna Brzozowska, Uniwersytet Szczeciński
Prof. dr hab. Anna Szelągowska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Korekta językowa: Gabriela Steliga

Skład techniczny: Łukasz Sitko

Proces wydawniczy: Martyna Chojnacka

Projekt okładki: Sopocka Grupa Marketingowa Sp. z o.o.

ISBN 978-83-66843-10-3

Spis treści

WSTĘP 5

ROZDZIAŁ 1. KOMUNIKOWANIE DZIAŁAŃ Z ZAKRESU SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

1.1. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu 9
1.2. Komunikowanie w biznesie 16
1.3. Komunikowanie w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu 23
1.4. Rodzaje komunikacji z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu 31
1.5. Wyzwania związane z komunikowaniem działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu 44
1.5.1. Dialog z interesariuszami 44
1.5.2. Gromadzenie i wykorzystanie informacji 50
1.5.3. Wiarygodność przekazu 54
1.5.4. Zarządzanie komunikacją wielokanałową 59

ROZDZIAŁ 2. NARZĘDZIA SPRAWOZDAWCZEJ KOMUNIKACJI ZEWNĘTRZNEJ Z ZAKRESU SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

2.1. Sprawozdawcze narzędzia komunikacji 63
2.2. Sprawozdania finansowe 65
2.3. Sprawozdania z działalności 71
2.4. Sprawozdania niefinansowe 78
2.4.1. Wytyczne Global Reporting Initiative (GRI) 80
2.4.2. Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności ISO 26000 82
2.4.3. Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2021 85
2.4.4. Wytyczne raportowania *Environment, Social, Governance* (ESG) 91
2.4.5. Raportowanie zintegrowane 93
2.5. Wyzwania sprawozdawczości niefinansowej na przyszłość 98

ROZDZIAŁ 3. NARZĘDZIA POZASPRAWOZDAWCZEJ KOMUNIKACJI ZEWNĘTRZNEJ Z ZAKRESU SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

3.1. Reklama 106
3.2. Sprzedaż osobista i marketing bezpośredni 119
3.3. Promocja uzupełniająca 123
3.4. Opakowania, etykiety i marka 127
3.5. Spotkania i inne formy bezpośredniego kontaktu z interesariuszami 138
3.6. Dokumenty dotyczące działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu 144
3.7. Strona internetowa i media społecznościowe 150
3.8. Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa 155
3.9. Inne nośniki komunikatu na temat odpowiedzialnej postawy przedsiębiorstwa 161

ROZDZIAŁ 4. WYKORZYSTANIE NARZĘDZI SPRAWOZDAWCZEJ I POZASPRAWOZDAWCZEJ KOMUNIKACJI ZEWNĘTRZNEJ Z ZAKRESU SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU – STUDIA PRZYPADKÓW

4.1. Metodyka badawcza ... 165
4.2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw ... 170
4.2.1. Grupa LOTOS SA ... 170
4.2.2. LPP SA ... 171
4.2.3. Euro Styl SA ... 172
4.2.4. Ziaja Ltd Zakład Produkcji Leków Sp. z o.o. ... 173
4.3. Specyfika sektorów z perspektywy społecznej odpowiedzialności biznesu ... 174
4.3.1. Sektor paliwowy ... 174
4.3.2. Sektor odzieżowy ... 175
4.3.3. Sektor budowlany ... 177
4.3.4. Sektor kosmetyczny ... 178
4.4. Analiza wykorzystania narzędzi sprawozdawczych w komunikacji zewnętrznej z zakresu CSR spółek ... 179
4.4.1. Analiza sprawozdawczości zewnętrznej z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu ... 179
4.4.2. Analiza informacji nt. społecznej odpowiedzialności biznesu w sprawozdawczości rocznej Grupy LOTOS SA ... 186
4.4.3. Analiza informacji nt. społecznej odpowiedzialności biznesu w sprawozdawczości rocznej LPP SA ... 195
4.4.4. Analiza informacji nt. społecznej odpowiedzialności biznesu w sprawozdawczości rocznej Euro Styl SA ... 204
4.4.5. Analiza informacji nt. społecznej odpowiedzialności biznesu w sprawozdawczości rocznej Ziaja Ltd Zakład Produkcji Leków Sp. z o.o. ... 206
4.4.6. Kanały komunikacji zewnętrznej informacji finansowych i niefinansowych zawartych w rocznej sprawozdawczości spółek ... 207
4.5. Analiza wykorzystania narzędzi pozasprawozdawczych w komunikacji zewnętrznej z zakresu CSR spółek ... 210
4.5.1. Pozasprawozdawcza komunikacja zewnętrzna w zakresie CSR w Grupie LOTOS SA ... 210
4.5.2. Pozasprawozdawcza komunikacja zewnętrzna w zakresie CSR w LPP SA ... 220
4.5.3. Pozasprawozdawcza komunikacja zewnętrzna w zakresie CSR w Euro Styl SA ... 227
4.5.4. Pozasprawozdawcza komunikacja zewnętrzna w zakresie CSR w Ziaja Ltd Zakład Produkcji Leków Sp. z o.o. ... 231
4.6. Wnioski z badania ... 234

ZAKOŃCZENIE ... 239

BIBLIOGRAFIA ... 245
SPIS TABEL ... 275
SPIS RYSUNKÓW ... 275

Wstęp

Komunikacja zawsze odgrywała niezwykle istotną rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwem i jego relacjami z otoczeniem. Nie inaczej jest w przypadku podmiotów, które wdrażają koncepcję społecznie odpowiedzialnego biznesu (CSR). Wraz z powstaniem nowych kanałów i technik komunikacji, interesariusze otrzymują komunikaty w zróżnicowanej formie i o różnej zawartości merytorycznej. Skuteczność procesu komunikacji zależy od wielu czynników, w tym od dobrej znajomości narzędzi komunikowania oraz zasad ich stosowania. Pojawia się także kwestia cech decydujących o jakości przekazu w przypadku poszczególnych narzędzi oraz możliwość weryfikacji rzetelności i spójności tworzonych komunikatów. Przedłożona książka jest próbą uzupełnienia luki teoretycznej, polegającej na braku kompleksowego ujęcia oraz oceny sprawozdawczych i pozasprawozdawczych narzędzi komunikacji zewnętrznej z zakresu społecznej odpowiedzialności.

Problem badawczy, na którym skoncentrowano się w opracowaniu, sprowadza się do odpowiedzi na pytania:

- Jakie narzędzia są wykorzystywane do komunikacji zewnętrznej z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu?
- Jakimi cechami powinna charakteryzować się komunikacja zewnętrzna w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu?

Jako tezę główną przyjęto założenie, że komunikacja zewnętrzna z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu może opierać się na wykorzystaniu szeregu narzędzi, które można podzielić na instrumenty sprawozdawcze oraz pozasprawozdawcze. Aby były one skutecznym nośnikiem informacji, powinny być przygotowane z zachowaniem zasad warunkujących ich wysoką użyteczność.

Uzupełnienie tezy głównej stanowią tezy pomocnicze, dotyczące obu przyjętych kategorii instrumentów. Pierwsza z tez dotyczy założenia, że istotnym elementem zewnętrznej komunikacji CSR są sprawozdania, przy czym nie tylko tradycyjnie utożsamiane z tego rodzaju działaniami sprawozdania niefinansowe, ale także inne rodzaje sprawozdań zewnętrznych (w tym finansowe). Autorki wyszły z założenia, że rachunkowość finansowa i jej produkty spełniają swoją rolę w realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu poprzez pełnienie funkcji informacyjno-kontrolnej, co umożliwia pomiar wartościowy i ilościowy składowych systemu społecznej odpowiedzialności i może stanowić instrument kontroli ich realizacji. Druga teza zakłada, że w przypadku pozasprawozdawczych narzędzi komunikacji zewnętrznej ich zbiór tworzą bardzo zróżnicowane instrumenty, zarówno zaczerpnięte z takich obszarów zarządzania jak marketing czy komunikacja korporacyjna, jak i specyficzne dla działań z zakresu CSR. Wśród instrumentów tych znajdują się zarówno takie, które tradycyjnie kojarzą się z przekazywaniem informacji czy prowadzeniem dialogu (np. reklama czy spotkania), jak i takie, które „komunikują swoją postacią" czy też „komunikują przez działanie" (np. produkty czy różne przejawy zaangażowania społecznego).

Autorki postawiły sobie dwa zasadnicze cele. W części teoretycznej było to przygotowanie możliwie najpełniejszego przeglądu narzędzi komunikacji zewnętrznej adresowanej do interesariuszy zewnętrznych, z których mogą korzystać przedsiębiorstwa wdrażające zasady i programy z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Efektem miało być także usystematyzowanie zasad przygotowania użytecznej informacji na temat społecznej odpowiedzialności organizacji i warunków jej efektywnego komunikowania odbiorcom. W części badawczej celem była weryfikacja zakresu wykorzystania dostępnego instrumentarium komunikacji zewnętrznej przez podmioty gospodarcze na przykładzie czterech wybranych spółek. Cele szczegółowe dla tej części opracowania sformułowano w postaci następujących pytań:

- Czy i w jakiej formie informacje na temat społecznych i środowiskowych aspektów działalności są prezentowane w sprawozdawczości zewnętrznej badanych przedsiębiorstw?
- Czy i w jakim zakresie badane przedsiębiorstwa wykorzystują narzędzia o charakterze pozasprawozdawczym w zewnętrznej komunikacji na temat działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu?
- Jaka tematyka z zakresu szeroko rozumianej społecznej odpowiedzialności biznesu pojawia się w komunikacji zewnętrznej badanych przedsiębiorstw (zarówno sprawozdawczej, jak i pozasprawozdawczej)?
- Czy i jakie formy uwiarygodnienia wykorzystują badane przedsiębiorstwa dla zwiększenia wiarygodności swojej zewnętrznej komunikacji z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu?

Na potrzeby realizacji celów opracowania wykorzystano szereg metod badawczych, w tym metodę dedukcyjną, metodę syntezy logicznej oraz weryfikacji. Zastosowanie, głównie w rozdziałach o charakterze teoretycznym, znalazła również analiza krytyczna literatury. Z kolei badanie zaprezentowane w części empirycznej opracowania zostało przeprowadzone z wykorzystaniem metody jakościowej, jaką jest studium przypadku, uzupełnionej o metody pomocnicze (analizę dokumentacji, analizę źródeł internetowych, analizę komunikatów ukazujących się w przestrzeni publicznej, badania w terenie oraz wywiady uzupełniające prowadzone drogą mailową). Badanie to polegało na analizie i ocenie sprawozdawczych i pozasprawozdawczych narzędzi komunikacji zewnętrznej wykorzystywanych przez cztery wybrane przedsiębiorstwa. Wybrano podmioty będące spółkami kapitałowymi i posiadające siedzibę główną w Gdańsku. Pierwsza z tych cech ułatwiała dostęp do sprawozdań (spółki muszą ujawniać tego rodzaju dokumenty), druga natomiast ułatwiała kontakt z podmiotem oraz dawała możliwość przeprowadzenia niektórych elementów analizy (badań w terenie). Dobierając podmioty, kierowano się też tym, aby reprezentowały one różne sektory oraz były zróżnicowane pod względem formalnym (różne rodzaje spółek kapitałowych i różna ich wielkość), co przekłada się na różne obowiązki komunikacyjne (zwłaszcza sprawozdawcze). Badanie we wskazanych podmiotach zostało przeprowadzone w drugiej połowie 2021 r. i obejmowało elementy komunikacji zewnętrznej, które były w tym czasie stosowane przez spółki. Znalazły się wśród nich zarówno bieżące działania komunikacyjne, jak i elementy, które powstały wcześniej, ale były nadal obecne w przestrzeni publicznej (np. wydarzenia, które miały miejsce w latach poprzednich, a których opis wciąż znajdował się na stronie internetowej spółki, czy sprawozdania obejmujące wcześniejsze okresy sprawozdawcze – głównie sprawozdania za rok 2020).

Na opracowanie składają się cztery części: trzy rozdziały o charakterze teoretycznym oraz rozdział badawczy.

W pierwszym z rozdziałów skoncentrowano się na syntetycznym omówieniu genezy i ewolucji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, istoty procesu komunikowania w przedsiębiorstwie oraz istoty i znaczenia komunikacji CSR. W dalszej części dokonano przeglądu różnych sposobów klasyfikacji komunikacji, które znajdują zastosowanie także w odniesieniu do komunikowania związanego ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. W tej części pojawiła się też propozycja podziału narzędzi komunikacji, w tym – adresowanych do interesariuszy zewnętrznych, na sprawozdawcze oraz pozasprawozdawcze. Pierwszy rozdział zamyka krótki przegląd najważniejszych wyzwań związanych z komunikowaniem przez przedsiębiorstwa zaangażowania i działań na rzecz społecznej odpowiedzialności.

Rozdział drugi został w całości poświęcony sprawozdawczym narzędziom komunikacji, czyli takim, które powinny przyjąć kształt zgodny z obowiązującymi

przepisami prawa, bądź spełniać wymogi standardów, ewentualnie założeń ramowych. Analizie poddano obligatoryjną zawartość raportów rocznych zarówno w części niefinansowej, jak i finansowej, kładąc nacisk na cechy jakościowe wymagane dla tej formy przekazu. Dokonano także systematyzacji możliwych form realizacji obowiązku prezentacji informacji niefinansowych i przedstawiono najpopularniejsze standardy i praktyki wykorzystywane w tym obszarze. Rozdział kończy dyskusja na temat wyzwań stojących przed sprawozdawczością w kwestii zapewnienia jakości i spójności zarówno części finansowej, jak i niefinansowej sprawozdań oraz ich harmonizacji na poziomie międzynarodowym.

Część teoretyczną zamyka rozdział trzeci, którego głównym celem był przegląd narzędzi pozasprawozdawczych, znajdujących zastosowanie w komunikowaniu CSR, adresowanym do interesariuszy zewnętrznych. Na potrzeby tego przeglądu przyjęto podział tej grupy instrumentów komunikacji na dziewięć kategorii: reklama; sprzedaż osobista i marketing bezpośredni; promocja uzupełniająca; opakowania, etykiety i marka; spotkania i inne formy bezpośredniego kontaktu z interesariuszami; dokumenty dotyczące działań z zakresu CSR; strona internetowa i media społecznościowe; zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa; inne nośniki komunikatu na temat odpowiedzialnej postawy przedsiębiorstwa. Przyjęty podział, choć zapewne niepozbawiony pewnych wad, pozwolił na skatalogowanie i opisanie dużej liczby narzędzi, które można wykorzystać w procesie komunikowania się z interesariuszami spoza przedsiębiorstwa.

Ostatnią część opracowania stanowi rozdział badawczy. Na początku zawiera on krótkie wprowadzenie do zastosowanej metodyki badawczej oraz syntetyczną charakterystykę czterech przedsiębiorstw, których komunikacja zewnętrzna została poddana analizie. Były to: Grupa LOTOS SA, LPP SA, Euro Styl SA oraz Ziaja Ltd Zakład Produkcji Leków Sp. z o.o. Wprowadzenie do badania zamyka krótki opis specyfiki sektorów, w których działają badane spółki. Kolejne części rozdziału badawczego stanowią: analiza wykorzystania narzędzi sprawozdawczych przez badane spółki w ich komunikacji z interesariuszami zewnętrznymi oraz analiza stosowanych przez nie narzędzi pozasprawozdawczej komunikacji zewnętrznej CSR. Rozdział empiryczny kończy prezentacja wniosków z przeprowadzonych badań, natomiast podsumowanie pracy zostało zawarte w zakończeniu, gdzie zaprezentowano osiągnięcia autorek w realizacji postawionych celów badawczych. Na koniec wskazano postulowane przez autorki kierunki dalszych badań.

Rozdział 1

Komunikowanie działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu

1.1. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu

Rozważania nad współczesnym rozumieniem społecznej odpowiedzialności biznesu (z ang.: *Corporate Social Responsibility* – CSR[1]) warto rozpocząć od krótkiego opisu genezy tej koncepcji. Jeżeli przyjrzeć się opracowaniom naukowym, w których podjęto próbę wskazania początków idei społecznej odpowiedzialności biznesu, to można zauważyć dwie tendencje: część autorów poszukuje ich w odległych epokach, podczas gdy inni koncentrują się na współczesnej odsłonie tej koncepcji. Według tych pierwszych idea społecznej odpowiedzialności biznesu, rozumiana jako refleksja nad rolą i odpowiedzialnością podmiotów gospodarczych wobec społeczeństwa, ma długą historię i sięga czasów starożytnych (Evans i in., 2013, s. 8–32; Latapí Agudelo i in., 2019, s. 1–23; Tripathi, Bains, 2013, s. 788–796). Takie podejście przypomina rozważania nad genezą etyki biznesu, gdzie również wskazuje się ten odległy historycznie okres jako początki kształtowania się refleksji nad moralnym wymiarem funkcjonowania gospodarki i tworzących ją podmiotów (Bakuła, 2012, s. 201–202; Dołęgowski, 2005, s. 428; Kietliński i in., 2005, s. 67–68;

[1] W literaturze przedmiotu ten termin nie jest jedynym odnoszącym się do roli i powinności społecznych przedsiębiorstwa, choć wydaje się być najbardziej rozpoznawalnym i najczęściej stosowanym. Obok niego funkcjonują takie pojęcia, jak: *Corporate Social Performance* (CSP), *Corporate Social Responsiveness* (CSR), *Responsible Business Conduct* (RBC), *Corporate Citizenship* (CC), czy *Corporate Sustainability* (CS) (Buchholtz, Carroll, 2009, s. 55–65; Roszkowska, 2011, s. 23; Sikacz, 2019, s. 33).

Paliwoda-Matiolańska, 2009, s. 77; Pogonowska, 2004, s. 44–47; Zadroga, 2009, s. 30–31). Druga grupa opracowań nie sięga tak daleko wstecz i koncentruje się na momencie, gdy kwestie relacji „przedsiębiorstwo–społeczeństwo" stały się przedmiotem rozważań akademickich, czyli na pojawieniu się współczesnej (nowoczesnej) koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu[2]. Choć to czasy stosunkowo nieodległe, to jednak nie ma pełnej zgody co do tego, który moment należałoby uznać za symboliczne narodziny współczesnej idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Jest to zresztą też charakterystyczne dla podobnych rozważań dotyczących współczesnej etyki biznesu[3]. Niektórzy autorzy, próbując określić początki współczesnej koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, wskazują na połowę XX w. (Bartkowiak, 2011, s. 15; Filek, 2013, s. 107; Lee, 2008, s. 53–73). Są też tacy, którzy doszukują się tych początków w latach 60. czy 70. XX w. (Chwistecka-Dudek, 2014, s. 32; Stępień, 2017, s. 16), a inni cofają się do lat 30. tego samego stulecia (Hys, 2014, s. 107–114; Styś, Łobos, 2016, s. 200). Można też znaleźć publikacje, których autorzy wiążą początki idei CSR z epoką wielkich filantropów, kojarzonej z czasem ogromnych przemian społeczno-ekonomicznych i rozwojem przemysłu, a więc głównie z wiekiem XIX i początkami wieku XX (Buglewicz, 2017, s. 13; Carroll, 2008, s. 20–24; Kaźmierczak, 2017, s. 17; Kisperska-Moroń, 2016, s. 59; Rozkwitalska, 2008, s. 29–43). To w tym czasie pojawił się słynny esej amerykańskiego potentata branży stalowej Andrew Carnegie – *Ewangelia bogactwa* – w której zdefiniował on dwie podstawowe powinności przedsiębiorcy: dobroczynność i dobre zarządzanie powierzonymi zasobami (Carnegie, 1900, s. 1–46).

W literaturze przedmiotu koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu często wiąże się z etyką biznesu, którą niektórzy autorzy uważają za fundament albo jeden z filarów, na którym koncepcja ta mogła się rozwinąć (Dołęgowski, 2005, s. 432–433; Paliwoda-Matiolańska, 2009, s. 39; Skrzypek, 2016, s. 48; Wachowiak, 2013, s. 76; Wolak-Tuzimek, 2019, s. 29), inni zaś – za swoiste spoiwo różnych nurtów CSR (Roszkowska, 2011, s. 26; Zientara, 2007, s. 227). Zdaniem jednych autorów społeczna odpowiedzialność biznesu to część etyki biznesu (De George, 1987, s. 204; Goel, Ramanathan, 2014, s. 55), w opinii innych społeczna odpowiedzialność biznesu jest kategorią szerszą i zawiera w sobie etykę biznesu (Butrymowicz-Łapińska, 2018, s. 55; Carroll, 1979, s. 500; Żemigała, 2016, s. 228). W debacie akademickiej zwraca się uwagę, że każda z tych koncepcji ma swoją specyfikę: etyka

[2] Termin „współczesna" czy „nowoczesna" koncepcja CSR pojawia się m.in. w takich opracowaniach jak: Bartkowiak i in., 2016, s. 25; Rahman, 2011, s. 166–176.

[3] W literaturze przedmiotu wskazuje się różne wydarzenia, które mogą być traktowane jako symboliczny moment narodzin współczesnej etyki biznesu. Jednym z nich jest ogłoszenie w 1891 roku encykliki *Rerum novarum* papieża Leona XIII podejmującej tematykę etycznych problemów kapitalizmu (Pogonowska, 2004, s. 47; Zadroga, 2009, s. 50). Innym takim wydarzeniem jest wydanie w 1926 roku w Stanach Zjednoczonych książki Everetta W. Lorda *The Fundamentals of Business Ethics* (Kietliński i in., 2005, s. 97).

biznesu ma raczej charakter filozoficznej refleksji i koncentruje się na relacjach międzyludzkich, które podlegają ocenie w oparciu o funkcjonujący w społeczeństwie system wartości i norm (Gasparski, 2012a, s. 79–88; Paliwoda-Matiolańska, 2009, s. 23; Snihur, 2006, s. 5), podczas gdy społeczna odpowiedzialność biznesu postrzegana jest raczej jako kategoria praktyczna i często utożsamiana z koncepcją zarządzania (Howaniec, 2019, s. 31; Sokołowska, 2013, s. 74; Żemigała, 2016, s. 228). Pojawiają się też opinie, że idea społecznej odpowiedzialności biznesu, wraz z całym swym instrumentarium, to odpowiedź na ograniczenia i brak skuteczności etyki biznesu (Paliwoda-Matiolańska, 2009, s. 23).

Niezależnie od tego, jak daleko poszukiwać się będzie korzeni koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, z całą pewnością za szczególnie ciekawy, z punktu widzenia jej rozwoju, uznać należy okres od połowy XX w. Można go opisywać na różne sposoby, ale, zdaniem autorek, na szczególną uwagę zasługują dwie kwestie: dokonujące się w tym czasie zmiany sposobu rozumienia tej koncepcji oraz towarzyszący im rozwój narzędzi, które mają być sposobem na przełożenie idei na rzeczywistość społeczno-gospodarczą.

Jeżeli chodzi o ewolucję postrzegania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu to, aby odpowiednio ją zilustrować, warto sięgnąć do charakterystycznych dla poszczególnych okresów definicji tego pojęcia. I tak, dla lat 50. i 60. XX w. najbardziej charakterystyczne było podkreślanie odpowiedzialności przedsiębiorcy i menedżera wobec społeczeństwa, rozumianej jako takie podejmowanie decyzji i działań, które jest zgodne z oczekiwaniami społecznymi[4]. Kluczowe było zwrócenie uwagi na fakt, że oczekiwania te mogą znacznie wykraczać poza to, co tradycyjnie uważano za kwestie istotne w przypadku przedsiębiorstw – zysk, efektywność, wyniki rynkowe (Heald, 1957, s. 375–384; McGuire, 1969, s. 55–61).

Niezwykle ciekawą dekadą były lata 70. XX w., kiedy to rozgorzała dyskusja na temat tego, jaki powinien być zakres odpowiedzialności przedsiębiorstw. Dla jednych odpowiedzialność ludzi biznesu sprowadza się do takiego zarządzania przedsiębiorstwem, aby przynosiło ono zysk. Na takim stanowisku stał m.in. Milton Friedman (1970), którego zdaniem menedżerowie powinni skupiać się na tym, by angażować zasoby w działania służące pomnażaniu zysków, bez uzurpowania sobie prawa do decydowania o dysponowaniu środkami należącymi do właścicieli i przekazywania ich na rozmaite cele społeczne[5]. Zupełnie inaczej na tę kwestię zapatrywał się choćby Keith Davis (1976, s. 14–20), który uważał, że menedżerowie powinni działać zarówno na rzecz organizacji, jak i społeczeństwa jako całości. Z kolei H. Gordon Fitch

[4] Takie podejście prezentuje definicja zaproponowana przez Howarda R. Bowena, uznawanego często za twórcę współczesnej koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (Bowen, 1953, s. 6).

[5] Nie oznacza to jednak, że cel uświęca środki – pomnażanie zysków powinno się bowiem odbywać zgodnie z obowiązującymi regułami gry, zakładającymi uczciwą konkurencję.

(1976, s. 38) podkreślał, że obowiązek szerokiego podejścia do odpowiedzialności biznesu wynika m.in. z faktu, że przedsiębiorstwa przyczyniają się do powstawania różnego rodzaju problemów społecznych i środowiskowych. Przekonanie o słuszności stawiania wymagań i formułowania oczekiwań ze strony społeczeństwa to, bez wątpienia, pokłosie charakterystycznego dla lat 60. i 70. XX w. wzrostu zainteresowania opinii publicznej (głównie w krajach Europy Zachodniej i Ameryki Północnej) konsekwencjami rozwoju gospodarczego i technologicznego. Zainteresowanie to wyrażało się w różnych formach aktywności obywatelskiej, w tym ruchów konsumenckich, ekologicznych czy feministycznych (Gołaszewska-Kaczan, 2009, s. 44; Nakonieczna, 2008, s. 18–19). Towarzyszyły im też pierwsze wyraźne oznaki zainteresowania tematyką CSR wśród przedstawicieli świata biznesu, czego dowodem są rozmaite inicjatywy, jak choćby te podejmowane na forum Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD), czy podczas Trzeciego Europejskiego Sympozjum Zarządzania w Davos w 1973 r.[6] W dyskusji nad zasadnością i zakresem odpowiedzialności podmiotów gospodarczych swoistą „kropkę nad i" postawił Archie B. Carroll (1979, s. 497–505), który zdefiniował cztery obszary tej odpowiedzialności: ekonomiczny, prawny, etyczny i filantropijny. Ułożył je później w tzw. piramidę społecznej odpowiedzialności, której podstawę stanowiła odpowiedzialność za racjonalne gospodarowanie i wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa (odpowiedzialność ekonomiczna). Dalej pojawiała się odpowiedzialność wobec prawa (odpowiedzialność prawna), a następnie – konieczność przestrzegania norm i zasad moralnych, także tych nieskodyfikowanych (odpowiedzialność etyczna). Na szczycie piramidy autor umieścił zaangażowanie na rzecz społeczeństwa w postaci rozmaitych działań o charakterze charytatywnym (odpowiedzialność filantropijna; Carroll, 1991, s. 39–48).

Kolejne dwie dekady – lata 80. i 90. XX w. – to, przede wszystkim, poszerzenie perspektywy odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Przyczyniły się do tego dwie koncepcje, które, choć istniały już od pewnego czasu, to właśnie w tym okresie zostały wyraźnie włączone do debaty nad relacjami biznesu ze społeczeństwem. Pierwszą z nich, koncepcję interesariuszy, spopularyzował w latach 80. R. Edward Freeman (1984)[7]. Druga – idea zrównoważonego rozwoju – zawdzięcza swoją popularność głównie działaniom podejmowanym na forum Organizacji Narodów Zjednoczonych (ONZ). Działania te były i są nakierowane na kształtowanie modelu

[6] W przypadku OECD warto wspomnieć o przyjęciu w 1976 roku *Wytycznych dla przedsiębiorstw wielonarodowych* (*OECD Guidelines for Multinational Enterprises*), odnoszących się do obowiązków i odpowiedzialności biznesu międzynarodowego. Natomiast sympozjum w Davos przyniosło kodeks etyczny, w którym zwrócono uwagę na obowiązki przedsiębiorstw wobec różnych grup, znany jako *Manifest z Davos* (OECD, 2011; WEF, 2021).

[7] Więcej na temat tej koncepcji – w podrozdziale 1.3.

społeczno-gospodarczego, opartego na równowadze celów gospodarczych, społecznych i środowiskowych oraz na zapewnieniu warunków rozwoju nie tylko dla obecnego, ale i dla przyszłych pokoleń (Rybak, 2004, s. 204; WCED, 1987, s. 8). Ważnym momentem w procesie rozwoju i upowszechniania tej idei był tzw. Szczyt Ziemi – międzynarodowa konferencja zorganizowana w Rio de Janeiro w 1992 r. pod egidą ONZ, a poświęcona właśnie zrównoważonemu rozwojowi (Adamczyk, 2017, s. 7–8). Od lat 80. XX w. zauważalne staje się też traktowanie społecznej odpowiedzialności nie tylko w kategorii obowiązków, wyzwań i obciążeń dla przedsiębiorstw, ale także jako okazji do poprawy efektywności funkcjonowania, kreowania pozytywnego wizerunku czy budowania przewagi konkurencyjnej. W związku z tym ważniejsze staje się nie tyle dyskutowanie nad sposobem definiowania samej idei, co raczej jej praktyczne wykorzystanie (Carroll, 2008, s. 34–37; Latapí Agudelo i in., 2019, s. 6–7).

Pierwsze dekady XXI w. to czas, gdy idea społecznej odpowiedzialności biznesu dojrzewa i stopniowo staje się powszechnie uznaną koncepcją zarządzania przedsiębiorstwem. Współcześnie jest ona traktowana jako koncepcja o charakterze holistycznym, przenikająca wszystkie obszary działania przedsiębiorstwa i jego relacji z otoczeniem. Najlepiej świadczy o tym definicja zawarta w dokumencie *ISO 26000: Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności* (*ISO 26000: Guidance on social responsibility*), opublikowanym przez Międzynarodową Organizację Standaryzacyjną (International Organization for Standardization – ISO) w 2010 r.[8] Mówi ona, że jest to „odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, zapewniana poprzez przejrzyste i etyczne postępowanie, które:

- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, w tym dobrobytu i zdrowia społeczeństwa,
- uwzględnia oczekiwania interesariuszy,
- jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania,
- jest zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w jej relacjach" (PN-ISO 26000:2012, 2012, s. 16).

Jak można zauważyć, definicja ta zawiera odniesienia zarówno do koncepcji interesariuszy, jak i zrównoważonego rozwoju. Ponadto zwraca uwagę na to, że społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwo nie tylko samo stara się postępować w sposób etyczny i akceptowalny społecznie, ale dąży do tego, by w podobny sposób postępowali jego partnerzy biznesowi. Mowa tu zatem o tzw. rozszerzonej

[8] Przytoczona definicja pochodzi z polskiej wersji wytycznych opublikowanej przez Polski Komitet Normalizacyjny w 2012 r. (PN-ISO 26000:2012). W 2021 r. została ona wycofana i zastąpiona angielską wersją ISO 26000, przyjętą przez European Committee for Standardization jako standard europejski i uznaną za obowiązującą także w Polsce (PN-EN ISO 26000:2021-04).

społecznej odpowiedzialności biznesu opartej na założeniu, że skutki funkcjonowania jednych przedsiębiorstw, tworzących łańcuch podażowy, przenoszą się na reputację pozostałych jego uczestników (Kisperska-Moroń, 2016, s. 65).

Od pewnego czasu koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu przestała być traktowana jako zagadnienie, które dotyczy wyłącznie dużych przedsiębiorstw i korporacji ponadnarodowych. Dziś o społecznej odpowiedzialności coraz częściej mówi się także w kontekście małych i średnich przedsiębiorstw (Sokołowska, 2013). Co więcej, koncepcja ta została przeszczepiona także na grunt organizacji niebiznesowych, czego dowodem są zarówno wspomniane wytyczne ISO 26000, gdzie pojawia się szerokie pojęcie „społecznej odpowiedzialności organizacji" (PN-EN ISO 26000:2021-04, 2021), jak i coraz liczniejsze publikacje pokazujące zastosowanie CSR w administracji publicznej (Broniewska, 2012, s. 115–123; Marcińczyk, 2019, s. 85–95), czy w tzw. trzecim sektorze (Vidal i in., 2005).

Trwające od połowy lat 50. XX w. kształtowanie się współczesnej koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu dotyczy nie tylko tego, jak definiować rolę, wpływ i obowiązki przedsiębiorstw wobec społeczeństwa. Drugą ważną płaszczyzną dyskusji było (i jest nadal) to, czy decyzje o tym, czy i w jakim stopniu brać pod uwagę potrzeby i oczekiwania interesariuszy pozostawiać do uznania samych przedsiębiorstw, czy jednak uwzględnianie tych kwestii powinno mieć charakter obligatoryjny, uregulowany prawnie. Zdaniem zwolenników dobrowolności w tym obszarze wprowadzenie obowiązku działań CSR będzie odejściem od istoty tej koncepcji[9], a dla przedsiębiorstw – kolejnym obciążeniem. Natomiast ci, którzy postulują wprowadzenie tego rodzaju obowiązku podkreślają, że tylko w ten sposób można zapewnić realne działania świata biznesu na rzecz społeczeństwa (Teneta-Skwiercz, 2013, s. 34). Biorąc pod uwagę, jak bardzo rozwijają się międzynarodowe i krajowe regulacje dotyczące tematów związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (takich jak: prawa konsumenta, prawa pracownicze, prawa człowieka, zwalczanie korupcji, uczciwa konkurencja czy ochrona środowiska), można zaryzykować twierdzenie, że krok po kroku odpowiedzialność ta staje się obligatoryjna[10]. Potwierdzają to także inicjatywy, takie jak te podejmowane na po-

[9] W wielu publikacjach element dobrowolności działań jest mocno eksponowany – zob.: CEC, 2001, s. 5; Klimek, 2014, s. 270; Mazur-Wierzbicka, 2014, s. 230.

[10] Wystarczy spojrzeć na regulacje obowiązujące przedsiębiorstwa w Polsce, które obejmują m.in. takie akty prawne odnoszące się do zagadnień CSR jak: Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, tekst jednolity: Dz. U. z 2020 r. poz. 1320; Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów, tekst jednolity: Dz. U. z 2021 r. poz. 275; Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, tekst jednolity: Dz. U. z 2020 r. poz.1913; Ustawa z dnia 23 sierpnia 2007 r. o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym, tekst jednolity: Dz. U. z 2017 r. poz. 2070; Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska, tekst jednolity: Dz. U. z 2021 r. poz. 1973; Ustawa z dnia 12 grudnia 2003 r. o ogólnym bezpieczeństwie produktów, tekst jednolity: Dz. U. z 2021 r. poz. 222.

ziomie Unii Europejskiej, dotyczące obowiązku ujawniania informacji z zakresu działań w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu[11].

Ostatnie dekady, a zwłaszcza okres od lat 80. XX w., to czas intensywnego rozwoju narzędzi dedykowanych wdrażaniu koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Są wśród nich zarówno pojedyncze instrumenty, jak i kompleksowe rozwiązania w postaci standardów i wytycznych, które są odpowiedzią na coraz częściej pojawiające się postulaty standaryzacji działań z zakresu CSR (Bartkowiak i in., 2016, s. 27). Do pierwszej grupy można zaliczyć takie instrumenty jak: kodeksy etyczne, różnego rodzaju polityki (np. antykorupcyjne, antymobbingowe, antydyskryminacyjne, środowiskowe itp.), szkolenia dedykowane tematyce CSR, audyty (etyczne, społeczne, środowiskowe) i wiele innych (Buchholtz, Carroll, 2009, s. 330–332; Chmielewski, Płoska, 2018, s. 131–156; Gasparski, 2012b, s. 233–248; Rybak, 2004, s. 138–143; Stocki, 2012, s. 29–43). Jeżeli chodzi o kompleksowe standardy i wytyczne, to warto wymienić, wspomniane wcześniej, *ISO 26000: Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności* (ISO, 2021b), ale też standard dotyczący kwestii praw pracowniczych SA 8000 (SAI, 2021), standardy środowiskowe (np. rodzina standardów ISO 14000 [ISO, 2021a]), standard wspierający zarządzanie relacjami z interesariuszami (AA 1000 [AccountAbility, 2021]) czy wytyczne z zakresu praw człowieka (OHCHR, 2011). Istnieją też rozmaite narzędzia, których celem jest wspieranie przedsiębiorstw w zakresie raportowania niefinansowego, jak choćby standardy opracowane przez Global Reporting Initiative (GRI, 2021) czy Sustainability Accounting Standards Board (SASB, 2021a).

Można uznać, że na początku trzeciej dekady XXI w. przedsiębiorstwa funkcjonują w świecie, gdzie idea społecznej odpowiedzialności biznesu, silnie związana z takimi koncepcjami jak: zrównoważony rozwój, zarządzanie relacjami z interesariuszami, etyka biznesu czy prawa człowieka, wyznacza nowe standardy ich działania. Kluczowe w tej sytuacji staje się postrzeganie społecznej odpowiedzialności biznesu nie tylko w kategoriach pewnej idei, ale przede wszystkim jako nowego, holistycznego[12] podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem i jego relacjami z interesariuszami (Aluchna, 2019, s. 13; Paliwoda-Matiolańska, 2009, s. 77). Jednym z istotnych jego wymiarów jest komunikowanie.

[11] Szerzej na ten temat można przeczytać w rozdziale 2.

[12] W literaturze pojawił się termin Total Responsibility Management (TRM), nawiązujący do znanej koncepcji Total Quality Management (TQM). Pod tym pojęciem kryje się właśnie całościowe, uporządkowane podejście do zarządzania relacjami z interesariuszami, włączania kwestii z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu do strategii i codziennych praktyk, wprowadzania innowacji w tym obszarze i mierzenia efektów tych działań (Waddock, Bodwell, 2002, s. 115–116).

1.2. Komunikowanie w biznesie

Termin „komunikowanie" ma swój źródłosłów w łacińskich słowach: *communicare* (czynić wspólnym, połączyć, być z kimś w relacji), *communis* (wspólny, ogólnie przyjęty, zwykły), *communio* (społeczność, poczucie łączności), *communicatio* (łączność, wymiana, użyczenie, doniesienie; Masztalerz, 2018, s. 49; Taranko, 2018, s. 17). Pod pojęciem komunikacji kryją się zatem dwa znaczenia: komunikacja jako proces przekazywania informacji oraz komunikacja jako budowanie wspólnoty, relacji (O'Sullivan i in., 2005, s. 138)[13].

Komunikację można zdefiniować jako działanie polegające na wymianie informacji między co najmniej dwoma podmiotami (Cenker, 2007, s. 68). W procesie tym komunikujący się ze sobą stają się raz nadawcą, a raz odbiorcą (Szymańska, 2013, s. 114). Można też zdefiniować ją jako proces poszukiwania czegoś wspólnego, dzielenie się informacjami, ideami, postawami (Schramm, 1995, s. 3–36). Według Wilbura Schramma najważniejszym wyzwaniem, z punktu widzenia procesu komunikacji, jest właśnie budowanie wspólnoty – połączenie nadawcy i odbiorcy, wspólne wartości i wiedza, dzielenie się doświadczeniami (Fichnová i in., 2020, s. 35). Pierwsze podejście, skoncentrowane na przekazywaniu informacji, związane jest z tzw. modelem transmisyjnym komunikacji[14], natomiast podejście odnoszące się do budowania relacji i wspólnoty – z tzw. modelem konstruktywnym komunikacji[15]. W literaturze pojawia się jeszcze więcej wymiarów procesu komunikowania (Taranko, 2018, s. 18; Wiktor, 2013, s. 14–15):

- komunikowanie jako transmisja, której istotą jest przekazywanie informacji, idei i emocji;
- komunikowanie jako rozumienie, czyli proces, dzięki któremu ludzie rozumieją innych i sami mogą być zrozumiani;
- komunikowanie jako oddziaływanie, czyli wywieranie wpływu;
- komunikowanie jako łączenie, tworzenie wspólnoty przy użyciu symboli;
- komunikowanie jako interakcja społeczna, oparta na wykorzystaniu symboli;
- komunikowanie jako wymiana znaczeń między ludźmi, możliwa w takim stopniu, w jakim mają oni wspólne spostrzeżenia, potrzeby i postawy.

[13] Magdalena Dołhasz i Katarzyna Sanak-Kosmowska (2019, s. 9) tę dwoistość pokazują w kontekście dwóch bardzo podobnych, ale o nieco odmiennych znaczeniach pojęć: komunikowania rozumianego jako przekazywanie informacji oraz komunikowania się, które oznacza utrzymywanie z kimś kontaktu, łączności.

[14] Modele transmisyjne są najobszerniejszą grupą teorii wyjaśniających istotę komunikowania. Należą do nich m.in. modele: H. D. Lasswella; C. E. Schannona i W. Weavera; W. Schramma, E. Katza i P. Lazarsfelda; M. W. Riley'a i J. W. Riley'a oraz model G. Maletzke (Makowski, 2020, s. 58–67; Masztalerz, 2018, s. 64–67).

[15] O modelu J. Careya, zaliczanym do tzw. modeli konstruktywnych (rytualnych), można przeczytać w: Makowski, 2020, s. 68–69.

Komunikacja może odbywać się na różnych poziomach i przyjmować postać rozmowy: z samym sobą (komunikacja intrapersonalna), pomiędzy pojedynczymi jednostkami (komunikacja interpersonalna), wewnątrz grupy społecznej (komunikacja grupowa), pomiędzy grupami (komunikacja międzygrupowa), pomiędzy formalnymi strukturami (komunikacja organizacyjna lub instytucjonalna) oraz kierowanej do szerokiej publiczności (komunikacja masowa; Dobek-Ostrowska, 1999, s. 18; Masztalerz, 2018, s. 50–51; Taranko, 2018, s. 15).

Proces komunikacji posiada kilka ważnych cech: jest procesem społecznym, zdeterminowanym przez liczbę i charakter jego uczestników. Jest też procesem celowym, kreatywnym, dynamicznym, interakcyjnym i złożonym. Posługuje się symbolami, jest nieuchronny, nieodwracalny i ciągły (Dobek-Ostrowska, 1999, s. 14; Masztalerz, 2018, s. 49–50).

W publikacji rozumienie procesu komunikacji i jego struktury oparto na podejściu często spotykanym w literaturze z zakresu marketingu, gdzie jako kluczowe jego elementy wskazuje się: uczestników procesu komunikacji (nadawcę i odbiorcę), komunikat, kanał przekazu, sprzężenie zwrotne, szumy informacyjne i dodatkowo tzw. kontekst komunikacji (Kotler i in., 2005, s. 729; Taranko, 2018, s. 20; Wiktor, 2013, s. 15; Żurawik, 2011, s. 201–203).

Nadawca to podmiot, który opracowuje koncepcję przekazu obejmującą: cel komunikacji, docelową grupę adresatów, formy i środki komunikacji, budżet, czas realizacji itp. (Taranko, 2018, s. 20). Odbiorca natomiast to adresat przekazu opracowywanego i emitowanego przez nadawcę (Wiktor, 2013, s. 16).

Kluczowym elementem procesu komunikacji jest komunikat (wiadomość), definiowany jako zestaw słów, symboli, obrazów (Kotler i in., 2005, s. 729; Żurawik, 2011, s. 202) albo jako zbiór informacji, sugestii i emocji (Szymoniuk, 2019, s. 22), przesyłany przez nadawcę. Tak naprawdę komunikat jest kategorią bardzo złożoną, na którą składają się nie tylko symbole, ale i znaczenia. Znaczenia mają charakter bardziej abstrakcyjny i związane są z określonymi uczuciami i ideami istniejącymi w ludzkich umysłach. Dzięki symbolom (słowom, znakom, dźwiękom, gestom) znaczenia te są oznajmiane innym (Dołhasz, Sanak-Kosmowska, 2019, s. 11; Taranko, 2018, s. 20). Istotną kwestią w kontekście komunikatu jest też proces jego kodowania i dekodowania. Kodowanie polega na przekształcaniu abstrakcyjnej idei w określony zestaw symboli. Dekodowanie z kolei polega na przekształcaniu przekazanego w komunikacie zestawu symboli w abstrakcyjną ideę (Przybyłowski i in., 1998, s. 456). Każdy przekaz ma też określoną formę i organizację, która powinna być dostosowana do oczekiwań potencjalnych odbiorców, a także brać pod uwagę istniejący w społeczeństwie system wartości i panujące w nim zwyczaje (Wiktor, 2013, s. 17–18).

Pod pojęciem kanału komunikacji kryją się sposoby i środki dotarcia z komunikatem do adresata. Mogą mieć charakter osobisty, oparty na bezpośrednim

kontakcie z drugim człowiekiem, lub nieosobisty, wykorzystujący media i inne środki techniczne (Taranko, 2018, s. 22). W literaturze wymienia się środki komunikacji: prezentacyjne (głos, mimika, ciało), reprezentacyjne (tekst, obraz, film i inne wytwory szeroko rozumianej kultury) oraz techniczne (prasa, radio, telewizja, internet, telefon itp.; Wiktor, 2013, s. 18). Kluczowa jest znajomość specyfiki, wad i zalet poszczególnych kanałów komunikacji, niezbędna w procesie ich doboru.

Szumy (hałas) to rozmaite zakłócenia, które mogą pojawić się na różnych etapach procesu komunikacji, a które powodują, że przekaz docierający do odbiorcy nie jest zgodny z tym, co chciał mu przekazać nadawca (Kotler i in., 2005, s. 729). Można je podzielić na zewnętrzne (pojawiające się w otoczeniu procesu komunikowania), semantyczne (niewłaściwe użycie symboli przez nadawcę, utrudniające właściwe zrozumienie komunikatu przez odbiorcę) i wewnętrzne (związane z cechami odbiorcy, jego sposobem postrzegania świata; Taranko, 2018, s. 22). Nietrudno zauważyć, że część tych ostatnich wynika, w dużym stopniu, z ograniczonych możliwości percepcyjnych człowieka jako odbiorcy komunikatu. W tym kontekście wymienia się takie zjawiska jak: selektywne postrzeganie (człowiek nie dostrzega wszystkiego, ale zwykle to, co go interesuje), selektywne przypominanie (człowiek zapamiętuje tylko niektóre informacje – te, które mają dla niego znaczenie) oraz selektywne zniekształcanie (człowiek interpretuje komunikaty zgodnie z własnym systemem wartości, z perspektywy własnego doświadczenia; Mazurkiewicz-Pizło, Pizło, 2017, s. 217–218; Nowacki, Strużycki, 2002, s. 25). Wojciech Budzyński (2002, s. 111–112) posługuje się w tym kontekście pojęciem filtrów, które definiuje jako czynniki zniekształcające przekaz, związane z cechami nadawcy i odbiorcy. Wyróżnia w tej kategorii:

- filtr biograficzny, wynikający z takich cech jak: wiek, płeć, wykształcenie, różnice w postrzeganiu zjawisk;
- filtr kulturowy, związany z wychowaniem, różnicami językowymi wynikającymi np. ze statusu społecznego;
- filtr biologiczny, powiązany głównie z kondycją psychofizyczną, stanem zdrowia;
- filtr informacyjny, związany z tym, że człowiek zapamiętuje to, co chce usłyszeć, a ignoruje to, co pozostaje w sprzeczności z jego potrzebami czy doświadczeniem;
- filtr emocjonalny, polegający na przenoszeniu stanu emocjonalnego i odczuć na komunikat i jego odbiór.

Zakłócenia powstają też po stronie nadawcy i wynikają z podawania informacji niesprawdzonych i wprowadzających w błąd (dezinformacja), ze złej jakości fotografii, druku czy innej formy przekazu (zakłócenia fizyczne), a także błędów językowych czy leksykalnych (zakłócenia semantyczne; Mazurkiewicz-Pizło, Pizło, 2017, s. 217–218).

Sprzężenie zwrotne występujące w procesie komunikacji jest odpowiedzią, reakcją odbiorcy na przekaz. Czasem jest ona natychmiastowa, a czasem – odłożona w czasie (Taranko, 2018, s. 22–23; Wiktor, 2013, s. 19–20).

Kontekst komunikacji to po prostu warunki, w jakich ona przebiega. Składa się na nie wymiar fizyczny (konkretne warunki materialne i techniczne, w których odbywa się komunikacja), psychologiczny (wzajemne postrzeganie się uczestników procesu), historyczny (zaszłości historyczne i doświadczenie adresata), kulturowy (wartości akceptowane w społeczeństwie), czasowy (brak lub nadmiar czasu wpływający na zainteresowanie i aktywność uczestników procesu) i prawny (regulacje dotyczące procesu komunikacji; Taranko, 2018, s. 23–24).

Komunikowanie jest procesem powszechnym, występującym we wszystkich obszarach życia społecznego – także w obszarze biznesowym. Jeżeli chodzi o literaturę z zakresu zarządzania, to tematyka komunikacji pojawia się głównie w publikacjach dotyczących takich kwestii jak: komunikacja korporacyjna, marketing, *public relations* (PR) oraz relacje inwestorskie[16]. Pierwszą rzeczą, jaka rzuca się w oczy po analizie różnych źródeł literaturowych z zakresu szeroko rozumianej komunikacji w biznesie, jest różnorodność nie tylko pojęć, które się tu pojawiają, ale też różny sposób ich rozumienia przez różnych autorów. W dalszej części uwaga zostanie skoncentrowana na dwóch zagadnieniach z tego obszaru. Będą to: „komunikacja marketingowa" i „komunikacja korporacyjna".

Komunikacja marketingowa oznacza przekaz informacji marketingowej między jednostkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa a jednostkami organizacyjnymi podmiotów otoczenia rynkowego (Wiktor, 2013, s. 13) i często utożsamiana jest z promocją (Armstrong, Kotler, 2016, s. 527)[17]. W literaturze przedmiotu istnieją dwa podejścia do definiowania tego pojęcia: wąskie lub szerokie. W tym pierwszym przypadku promocja traktowana jest jako forma aktywizacji sprzedaży, czyli zestaw narzędzi, poprzez które przedsiębiorstwo zachęca klientów do zakupu produktów i usług, a także wykształca w nich pozytywne nastawienie do samego przedsiębiorstwa (Mazurkiewicz-Pizło, Pizło, 2017, s. 219; Wiktor, 2013, s. 50–51). Tak widzą to m.in. E. Jerome McCarthy i William D. Perreault Jr. (1988, s. 275), dla których promocja to komunikowanie się między sprzedawcą i kupującym, aby wpłynąć na postawy i zachowania. W ramach podejścia szerszego promocja jest utożsamiana z polityką komunikacyjną przedsiębiorstwa i wykracza poza

[16] Te zagadnienia pojawiają się też, oczywiście, w innych obszarach, takich jak: zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie projektami, przywództwo, rachunkowość, zarządzanie kryzysowe itd.

[17] Przy okazji warto zauważyć, że, zdaniem niektórych autorów, komunikacja marketingowa to coś więcej niż tylko promocja i obejmuje też narzędzia potrzebne do prowadzenia dialogu z otoczeniem, w tym również pozyskiwania informacji z otoczenia (Dołhasz, Sanak-Kosmowska, 2019, s. 8; Wiktor, 2016, s. 49–50).

oddziaływanie wyłącznie na rynek (Mazurkiewicz-Pizło, Pizło, 2017, s. 219; Wiktor, 2013, s. 13). Na strategię promocyjną (tzw. promocję mix, mieszankę promocyjną) składają się narzędzia promocyjne, które mogą być w różny sposób sklasyfikowane. I tak, niektórzy autorzy wyróżniają w tym zestawie takie grupy narzędzi jak: reklama, sprzedaż osobista, marketing bezpośredni, promocja sprzedaży oraz *public relations* (Armstrong, Kotler, 2016, s. 531; Łodziana-Grabowska, 2015, s. 48). Inni wyróżniają sprzedaż osobistą, sprzedaż masową (w tym reklamę, ale też *publicity*) oraz promocję sprzedaży (McCarthy, Perreault Jr., 1988, s. 276), a jeszcze inni – reklamę, sprzedaż osobistą, promocję uzupełniającą, *public relations* i sponsoring[18]. Można uznać, że we wszystkich tych przypadkach pojawiają się bardzo podobne instrumenty; są one tylko w nieco odmienny sposób porządkowane.

Jako podstawowe funkcje promocji wskazuje się dostarczanie informacji oraz wspieranie sprzedaży poprzez działania o charakterze perswazyjnym i przypominanie o ofercie przedsiębiorstwa (Garbarski, 1997, s. 456–457; Nowacki i Strużycki, 2002, s. 26). Współcześnie funkcje te są uzupełniane o dodatkowe elementy, takie jak: edukacja, redukowanie barier dostępu do oferty, budowanie doświadczeń nabywcy z produktem oraz zwiększanie zaangażowania nabywcy (Taranko, 2018, s. 28–30). Można też spotkać listę celów obejmującą: tworzenie świadomości istnienia produktu, informowanie klientów o produkcie i firmie, przypominanie nabywcom o produkcie, przekonywanie nabywców do zakupu, uspokajanie nabywców (zwłaszcza w kontekście np. krytyki ze strony konkurencji), motywowanie konsumentów do reakcji, nagradzanie ich za lojalność oraz budowanie relacji z klientem (Belz, Peattie, 2012, s. 203–204).

Ciekawym i bardzo bogatym, z punktu widzenia stosowanego instrumentarium, elementem promocji mix są tzw. *public relations* (PR). Są to różnego rodzaju działania podejmowane przez przedsiębiorstwo, których celem jest kształtowanie jak najlepszych relacji z różnymi grupami interesariuszy, od których zależy powodzenie jego działań (Armstrong, Kotler, 2016, s. 531; Barcik, 2012, s. 18–19; Pilarczyk, Nestorowicz, 2010, s. 226; Przybyłowski i in., 1998, s. 489). Katalog działań zaliczanych do *public relations* obejmuje m.in. współpracę z mediami, sponsoring, udział w targach, wydarzenia marketingowe, seminaria i konferencje, lobbing itp. (Pilarczyk, Nestorowicz, 2010, s. 226; Przybyłowski i in., 1998, s. 499). Ze względu na swoją specyfikę *public relations* są niekiedy traktowane jako działania odrębne w stosunku do działań marketingowych i postrzegane jako funkcja zarządzania (Cenker, 2007, s. 14; Trojanowski, 2018, s. 102).

[18] Autorzy tej propozycji dzielą je też na narzędzia oddziałujące bezpośrednio na nabywcę i powodujące zbliżenie konsumenta do produktu (reklama, *public relations*, sponsoring) oraz instrumenty oddziałujące bezpośrednio na produkt, czyli zbliżające produkt do konsumenta (sprzedaż osobista i promocja sprzedaży; Garbarski i in., 1997, s. 456).

Szerszym pojęciem niż komunikacja marketingowa (promocja), jest komunikacja korporacyjna[19], która podchodzi do problemu komunikowania się przedsiębiorstwa w sposób całościowy i uwzględnia szeroki zakres działań stosowanych w odniesieniu do interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych. Definiuje się ją jako funkcję zarządzania odpowiedzialną za kontrolę i koordynowanie działań podejmowanych przez osoby zajmujące się komunikacją w przedsiębiorstwie w różnych jego obszarach (Cornelissen, 2010, s. 25). To swoista „koncepcja – parasol", pod którym mieszczą się różne obszary i formy komunikacji (Kończak, Bylicki, 2018, s. 223). Artur Olczak i Maciej Urbaniak (2006, s. 92–93) wskazują na cztery obszary komunikacji przedsiębiorstwa:

- komunikację handlową, adresowaną do obecnych i potencjalnych klientów;
- komunikację kapitałową, skierowaną do właścicieli, inwestorów, instytucji finansowych, ale też kluczowych partnerów biznesowych przedsiębiorstwa;
- komunikację wewnętrzną, której adresatami są pracownicy i współpracownicy przedsiębiorstwa;
- komunikację obywatelską, dedykowaną budowaniu relacji z takimi interesariuszami zewnętrznymi jak różnego rodzaju instytucje, organizacje pozarządowe, media i społeczeństwo.

Cornelis B. M. van Riel identyfikuje komunikację zarządczą (stosowaną przez kierownictwo wyższego szczebla), organizacyjną (obejmującą działania z zakresu *public relations*, relacji inwestorskich, promocji przedsiębiorstwa) oraz marketingową (komercyjna komunikacja wspierająca sprzedaż produktów i usług; Mazzei, 2014, s. 222). W literaturze pojawia się też pojęcie całościowej komunikacji korporacyjnej (*total corporate communication*), na którą składają się trzy wymiary (Illia, Balmer, 2012, s. 420):

- podstawowy (*primary communication*), obejmujący efekt komunikacyjny osiągany dzięki produktom, pracownikom i zachowaniu przedsiębiorstwa;
- drugorzędny (*secondary communication*), odnoszący się do efektów komunikacyjnych osiąganych dzięki różnym formom kontrolowanej przez przedsiębiorstwo komunikacji (np. reklama, strona internetowa itp.);
- trzeciorzędny (*tertiary communication*), oparty na efektach komunikacyjnych uzyskiwanych dzięki komentarzom innych podmiotów (np. mediów, organizacji pozarządowych itp.).

[19] Spotyka się też inne podejście, w którym komunikacja korporacyjna wymieniana jest obok komunikacji marketingowej. W takim ujęciu komunikacja marketingowa obejmuje komunikację produktową, której celem jest przekazywanie informacji na temat oferty przedsiębiorstwa oraz komunikację marki, skoncentrowaną na kreowaniu wizerunku marki. Natomiast komunikacja korporacyjna składa się z komunikacji przedsiębiorstwa, której celem jest prezentowanie wyników ekonomicznych, technologii i relacji pracowniczych w firmie oraz komunikacji instytucjonalnej, w ramach której prezentowane są kluczowe wartości przedsiębiorstwa, jego kultura, tożsamość (Nowacki, Strużycki, 2002, s. 22).

Jedną z ciekawszych jest propozycja Joepa Cornelissena (2010, s. 50), który wyróżnia takie obszary komunikacji korporacyjnej jak: relacje inwestorskie, *public affairs*, *media relations*, relacje ze społecznością, sponsoring, reklama, marketing bezpośredni, promocja sprzedaży, zarządzanie problemami i kryzysami oraz komunikacja wewnętrzna. Pierwsza z wymienionych kategorii to działania nakierowane na dialog i budowanie relacji ze społecznością finansową: udziałowcami, inwestorami (także potencjalnymi), analitykami finansowymi itp. (Dziawgo, 2011, s. 17–18).[20] *Public affairs* to z kolei działania, polegające na nawiązywaniu i podtrzymywaniu dobrych relacji z władzami, podmiotami administracji państwowej i lokalnej, środowiskami opiniotwórczymi (np. naukowymi) itp. (Kotler i in., 2005, s. 793; Sławik, 2009, s. 31). W kontekście *public affairs* często pojawia się pojęcie lobbingu, którego istotą jest korzystanie z rozmaitych narzędzi celem wywarcia wpływu na decyzje i działania tych instytucji i podmiotów (Sławik, 2009, s. 25–31). *Media relations*, czyli relacje z mediami, to działania obejmujące kontakty przedsiębiorstwa z różnego rodzaju mediami (np. prasą, stacjami telewizyjnymi i radiowymi). Ich celem jest budowanie w tych mediach pozytywnego, wiarygodnego i spójnego obrazu przedsiębiorstwa i jego działań (Koładkiewicz, 2011, s. 263). Relacje ze społeczeństwem i sponsoring to działania nastawione na uzyskanie akceptacji społecznej dla firmy i jej działań, natomiast trzy kolejne kategorie: reklama, promocja sprzedaży i marketing bezpośredni, to narzędzia wchodzące w skład wspomnianej już promocji mix i służące głównie aktywizacji sprzedaży. Jeżeli chodzi o zarządzanie problemami i kryzysami, to dotyczy ono działań podejmowanych w obliczu trudnej sytuacji, w jakiej może się znaleźć przedsiębiorstwo (Cornelissen, 2010, s. 247–251)[21]. Natomiast ostatni wymieniony obszar, czyli komunikacja wewnętrzna, adresowany jest do pracowników przedsiębiorstwa[22].

Nietrudno dostrzec, że niektóre z wymienionych przez Cornelissena obszarów wywodzą się z szeroko rozumianych *public relations*, traktowanych jako część wspomnianej wcześniej komunikacji marketingowej (promocji). Tak jest choćby w przypadku relacji inwestorskich, które przez traktujących je jako część PR nazywane są inwestorskimi albo finansowymi *public relations* (Niedziółka, 2008, s. 8). Zwolennicy traktowania relacji inwestorskich jako kategorii odrębnej podkreślają, że są one dużo bardziej regulowane prawnie niż większość działań wpisujących się w *public relations*, wymagają też nieco innych kompetencji, w tym wiedzy nie

[20] Warto zaznaczyć, że także ta koncepcja przechodzi swoistą ewolucję i dziś, obok tak wąskiego rozumienia relacji inwestorskich (np. Czerwińska, 2004, s. 233–245), pojawia się też ujęcie szersze, obejmujące także innych interesariuszy (np. NIR, 2021).

[21] W przypadku zarządzania problemami pojawia się pogląd, że nie chodzi tu wyłącznie o działania w obliczu nagłych wydarzeń czy kryzysu, ale też o przewidywanie tego typu zdarzeń (Seitel, 2003, s. 222).

[22] Więcej na ten temat – podrozdział 1.4.

tylko z zakresu komunikacji, ale też finansów czy prawa (Niedziółka, 2008, s. 9). Tradycyjnie częścią działań PR są także relacje z mediami, władzą czy społeczeństwem. Z kolei kwestia komunikacji z pracownikami pojawia się w kontekście m.in. marketingu personalnego (Baruk, 2005, s. 211–218; Synowiec, 2016, s. 347–358) oraz tzw. wewnętrznych *public relations* (Trębecki, 2013, s. 217–224).

Przedstawiony krótki przegląd pojęć z zakresu komunikacji stosowanej w biznesie pokazuje, jak złożonym i wielowymiarowym jest ona zagadnieniem. Fakt ten powinien być uwzględniany przez przedsiębiorstwa wdrażające koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu, której integralną częścią jest komunikowanie.

1.3. Komunikowanie w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu

Trudno wyobrazić sobie wdrażanie i realizację zasad społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie bez uwzględnienia w tym procesie komunikacji. Najogólniejszym uzasadnieniem dla wykorzystywania komunikacji w tym obszarze jest fakt, że społeczna odpowiedzialność biznesu to koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem. Nie jest to więc wyłącznie pewna abstrakcyjna idea, ale przede wszystkim zbiór konkretnych narzędzi i działań (Jedynak, 2010, s. 40–43; Rok, 2004, s. 17; Sokołowska, 2013, s. 74–75). Jako koncepcja zarządzania, społeczna odpowiedzialność biznesu może być realizowana w praktyce tylko wtedy, gdy jej częścią jest komunikowanie. Jest ono niezbędne tak na etapie planowania działań CSR, jak i ich organizowania i realizowania, motywowania pracowników do włączania się w nie, czy wreszcie – kontrolowania i weryfikacji ich przebiegu oraz efektów (Ober, 2013, s. 258–259). O zasadności komunikowania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu przekonują też: konieczność uwzględniania interesariuszy i ich potrzeb w działaniach przedsiębiorstwa, także w kontekście legitymizacji jego działań, oraz wpływ komunikacji na wizerunek i efekty rynkowe przedsiębiorstwa.

Pierwsza grupa argumentów wiąże się z koncepcją interesariuszy. Idea społecznej odpowiedzialności biznesu jest bardzo mocno związana, a wręcz zakorzeniona w koncepcji interesariuszy (Carroll, 1991, s. 43; Freeman i in., 2010, s. 235–264). Koncepcja ta opiera się na założeniu, że przedsiębiorstwo funkcjonuje w rzeczywistości, na którą składają się relacje z różnego rodzaju podmiotami. Na ten fakt zwrócił uwagę już w 1963 r. Stanford Research Institute, wprowadzając termin *stakeholders*, tłumaczony na język polski jako interesariusze[23]. Jeden z najważniejszych autorów zajmujących się tą tematyką, R. Edward Freeman (1984, s. 46), zdefiniował

[23] Obok terminu "interesariusze" pojawiają się czasem inne propozycje na określanie tej grupy: nosiciele ryzyka, osoby zainteresowane, strony zainteresowane, oddziaływacze, grupy interesu, aktorzy organizacji, strategiczni kibice organizacji (Obłój, 1998, s. 111–118; Świerk, 2016, s. 30; Walczak-Duraj, 2002, s. 308).

interesariuszy jako „jednostki lub grupy, które mogą wpływać na działania organizacji i/lub podlegają wpływowi działań podejmowanych przez organizację". W literaturze podkreśla się, że przedsiębiorstwo ma wobec interesariuszy określone zobowiązania (Gasparski, 2004, s. 406), ale też, że od nich zależy jego przetrwanie i sukces (Mitchell i in., 1997, s. 856). Interesariusze to niezwykle złożona kategoria – są wśród nich interesariusze wewnętrzni, czyli grupy funkcjonujące w ramach przedsiębiorstwa (pracownicy i menedżerowie), oraz interesariusze zewnętrzni, czyli podmioty spoza przedsiębiorstwa (np. akcjonariusze, nabywcy, konkurenci, społeczność lokalna, administracja publiczna, media itp.; Freeman, 1984, s. 216–226; Rybak, 2004, s. 44)[24]. Specyficznym zewnętrznym interesariuszem jest środowisko naturalne, w literaturze przedmiotu określane jako „niemy interesariusz" ze względu na fakt, że jego interesy muszą być reprezentowane przez inne podmioty (np. ustawodawcę, organizacje ekologiczne; Jastrzębska, 2015, s. 49–51). Biorąc pod uwagę charakter relacji między interesariuszem a przedsiębiorstwem, można wyróżnić interesariuszy substanowiących, kontraktowych i kontekstowych. Ci pierwsi to interesariusze współtworzący przedsiębiorstwo (właściciele, pracownicy, menedżerowie), drudzy mają z przedsiębiorstwem relacje oparte na różnego rodzaju szeroko rozumianych umowach, czyli kontraktach (klienci, dostawcy, wierzyciele, konkurenci), trzeci natomiast tworzą otoczenie instytucjonalne i społeczne (społeczeństwo, administracja państwowa; Adamczyk, 2009, s. 87). Inny podział pozwala na wyróżnienie, w zależności od znaczenia poszczególnych podmiotów dla przedsiębiorstwa i ich oddziaływania, interesariuszy pierwszoplanowych i drugoplanowych. W pierwszej grupie zwykle wymienia się właścicieli, menedżerów, pracowników, klientów i dostawców, a więc podmioty, bez których przedsiębiorstwo nie może lub nie ma po co funkcjonować. Druga grupa to podmioty takie jak: społeczność lokalna, administracja, ustawodawca, media, organizacje pozarządowe, tworzące swoisty klimat działania dla przedsiębiorstwa (Rok, 2013, s. 93)[25]. Zwraca się jednak uwagę, że ten podział nie zawsze się sprawdza, tym bardziej, że relacje z interesariuszami mają charakter dynamiczny i zmienny (Kaźmierczak, 2017, s. 62), a rzeczywiste

[24] Podział na interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych nie zawsze jest ostry, ponieważ te same podmioty mogą występować w różnych rolach, np. ta sama osoba może być pracownikiem przedsiębiorstwa, klientem kupującym jego produkty czy wreszcie członkiem społeczności lokalnej. Sytuacja właścicieli przedsiębiorstwa także może być zróżnicowana – w przypadku dużych spółek akcyjnych, będących w rękach wielu akcjonariuszy, wpływ właścicieli na codzienne funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest stosunkowo niewielki, ponieważ to nie oni bezpośrednio podejmują bieżące decyzje i muszą polegać na działającym w ich imieniu zarządzie. W konsekwencji są oni traktowani jako interesariusz zewnętrzny. Zupełnie inaczej wygląda sytuacja małego przedsiębiorstwa stanowiącego własność konkretnej osoby, która także na co dzień tym podmiotem zarządza. Właściciel w tym przypadku to jednocześnie menedżer i dlatego pojawi się jako interesariusz wewnętrzny.

[25] Niektórzy autorzy do kategorii interesariuszy pierwszoplanowych wliczają społeczność lokalną, natomiast konkurentów traktują jako drugoplanowych (Ferrell i in., 2019, s. 31; Freeman i in., 2007, s. 6–8).

znaczenie interesariusza zależy od różnych okoliczności. Ronald K. Mitchell wraz ze współautorami (1997, s. 865–868 i 872–879) zaproponował klasyfikację, która uwzględnia kilka kwestii: siłę oddziaływania interesariusza (władzę), uzasadnienie jego oczekiwań (legitymizację) oraz pilność sytuacji. Wskazano w ten sposób trzy główne grupy interesariuszy. Pierwsza to tzw. interesariusze ukryci, którą tworzą interesariusze posiadający jeden z trzech wymienionych atrybutów: interesariusze uśpieni (dysponujący tylko władzą), interesariusze zależni (ich jedynym atrybutem jest legitymizacja) oraz interesariusze wymagający (w ich przypadku występuje tylko element pilności). Druga grupa to interesariusze oczekujący (posiadający po dwa atrybuty), a wśród nich: interesariusze dominujący (dysponujący siłą oddziaływania i legitymizacją), interesariusze zależni (opisują ich takie atrybuty jak legitymizacja i pilność) oraz interesariusze niebezpieczni (w ich przypadku występuje siła oddziaływania i pilność). Ostatnia grupa to interesariusze zupełni – w ich przypadku występują wszystkie trzy atrybuty: władza, legitymizacja i pilność. Zgodnie z koncepcją Mitchella i współautorów im więcej atrybutów posiada interesariusz, tym większy jest jego wpływ na przedsiębiorstwo.

Interesariusze ów wpływ mogą wywierać w rozmaity sposób. Mogą to być działania oparte na prawie do zabierania głosu (*voice strategies*), obejmujące różnego rodzaju inicjatywy o charakterze informacyjnym, edukacyjnym czy nakłaniającym, skierowane do przedsiębiorstwa. Mogą to też być działania związane z szeroko rozumianymi szkodami dla przedsiębiorstwa (*damage strategies*), jak choćby spory, zniesławienie, demonstracje czy sabotaż (Karwacka, 2012, s. 65). Ta druga kategoria pojawia się też w innym podziale wpływu interesariuszy, gdzie wyodrębnia się działania o charakterze wspierającym (pozytywnym) oraz negatywnym (Wachowiak, 2013, s. 55). Przykładem wpływu pozytywnego może być zakup produktu przez klienta, rozpowszechnianie przez niego pozytywnych opinii o przedsiębiorstwie, usprawnienia dokonywane przez pracowników, informacje przekazywane przez partnerów biznesowych itp. Z kolei wpływ negatywny może przyjmować postać strajku pracowników, bojkotu konsumenckiego, zniesławienia, sabotażu itp. Mówiąc o wpływie interesariuszy na przedsiębiorstwo, nie można pominąć faktu, że obok oddziaływania bezpośredniego istnieje też oddziaływanie pośrednie. Polega ono na wykorzystaniu istniejących między interesariuszami relacji do wzmacniania przez nich swego wpływu na przedsiębiorstwo (Mariconda, Lurati, 2015 s. 276–290; Obłój, 2014, s. 189–195). Przykładem mogą być konsumenci, którzy zwiększają swoją siłę oddziaływania, wykorzystując organizacje konsumenckie, media czy system sądowniczy, za pośrednictwem którego mogą dochodzić swoich praw.

Jedną z kluczowych kwestii z punktu widzenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu jest budowanie relacji z interesariuszami (Adamczyk, 2009, s. 76–83; Rok, 2013, s. 92–104). Nie jest to zadanie łatwe, zważywszy choćby na różnorodność tak

samych interesariuszy, jak i ich oczekiwań[26]. Budowanie tych relacji to proces złożony, wymagający od przedsiębiorstwa wiele czasu i zaangażowania, w tym także umiejętnie prowadzonej komunikacji[27]. Właściwe komunikowanie się jest kluczowe dla zbudowania zaufania[28] między przedsiębiorstwem a jego interesariuszami, a także z punktu widzenia legitymizacji jego działań. Klimat zaufania sprzyja trwałości relacji z interesariuszami, może też stanowić swoisty bufor bezpieczeństwa w sytuacjach kryzysowych i chronić przedsiębiorstwo przed negatywnymi ich skutkami (np. przed odejściem pracowników, bojkotem konsumenckim czy zerwaniem współpracy przez partnerów biznesowych; Rudnicka, 2011, s. 119). Dobre relacje to także szansa na wsparcie ze strony interesariuszy, choćby poprzez wygłaszanie pozytywnych opinii na temat przedsiębiorstwa i jego produktów (Ajayi i Mmutle, 2021, s. 3). Niezwykle ważną kwestią jest również rola komunikacji w procesie uzyskiwania przez przedsiębiorstwo swoistej licencji na działanie, czyli inaczej: legitymizacji swych działań[29]. Legitymacja taka oznacza, że z punktu widzenia interesariuszy istnienie i działania przedsiębiorstwa są pożądane i akceptowane społecznie, a także zgodne z obowiązującymi w społeczeństwie zasadami i systemem wartości (Herzig, Schaltegger, 2011, s. 152; Hetze, Winistörfer, 2016, s. 503; Nielsen, Thomsen, 2018, s. 493–494; Suchman, 1995, s. 574). Innymi słowy: przedsiębiorstwo może, a nawet powinno stosować komunikację działań z zakresu społecznej odpowiedzialności, aby przekonać społeczeństwo o zasadności swego istnienia i funkcjonowania, a także o płynących z tego tytułu korzyściach dla społeczeństwa[30]. Zdobycie akceptacji ze strony społeczeństwa i jego instytucji stwarza przedsiębiorstwu korzystne warunki działania, w tym dostęp do posiadanych przez interesariuszy zasobów (Freeman i in., 2010, s. 95) oraz ochronę przed negatywnymi reakcjami z ich strony (np. protestami, bojkotami; Dąbrowski, 2019, s. 205). Pomaga też angażować interesariuszy w działania przedsiębiorstwa, co umożliwia m.in. pozyskiwanie od nich różnego rodzaju informacji (Kuraszko, 2012, s. 162).

[26] Na różnorodność oczekiwań interesariuszy zwracają uwagę różni autorzy: Lulewicz-Sas, 2016, s. 31–32; Paliwoda-Matiolańska, 2009, s. 76–78; Rybak, 2004, s. 49–50.

[27] Więcej o specyfice i wyzwaniach związanych z komunikowaniem się przedsiębiorstwa z interesariuszami – zob.: podrozdział 1.5.1.

[28] Zaufanie najczęściej jest rozumiane jako oczekiwanie wyrażone wobec drugiej strony, że jej działania i reakcje będą korzystne dla partnera (przedsiębiorstwa). To rodzaj założenia, czynionego w warunkach niepewności, co do zachowania drugiej strony (Gagacka, 2006, s. 238).

[29] Pojęcie "licencji na działanie" pojawiło się w kontekście przemysłu wydobywczego i pierwotnie było mocno związane z pozyskiwaniem akceptacji dla eksploatacji zasobów naturalnych, z czasem jednak ewoluowało i stało się jednym z terminów związanych z koncepcją społecznej odpowiedzialności (Mather, Fanning, 2019, s. 498; Mercer-Mapstone i in., 2017, s. 138–139). W polskiej literaturze można spotkać termin: społeczne zezwolenie (Zdziarski, 2017, s. 24–31).

[30] Uzyskiwanie legitymacji dla działań firmy to wręcz podstawowy obowiązek osób odpowiedzialnych w przedsiębiorstwie za komunikację (Harrison, 2019, s. 440).

Kolejnym argumentem na rzecz komunikowania działań CSR jest kreowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa. Wizerunek przedsiębiorstwa i jego produktów jest definiowany jako ich obraz w świadomości osób, które mają z nimi kontakt bezpośredni (np. klienci) lub pośredni (np. społeczeństwo jako całość; Cenker, 2007, s. 42). Jest on tworzony na podstawie przetwarzania informacji pochodzących z różnych źródeł (Szwajca i in., 2014, s. 10), ale mogą go też kształtować elementy nieuświadomione (M. Jaworowicz, P. Jaworowicz, 2017, s. 41–42). Terminem pokrewnym jest reputacja, czyli opinia innych na temat przedsiębiorstwa i jego działań (Głuszek, 2010, s. 72; M. Jaworowicz, P. Jaworowicz, 2017, s. 47). Może być ona formułowana w oparciu o ocenę nie tylko biznesowych, ale i pozabiznesowych aspektów jego działalności (społecznej, ekologicznej, etycznej; Szwajca i in., 2014, s. 10). Trzeba pamiętać, że na dobrą reputację pracuje się długo, natomiast stosunkowo łatwo można ją zrujnować. Ponadto budowanie reputacji nie jest sprawą prostą, ponieważ jest ona wypadkową – z jednej strony – działań przedsiębiorstwa, z drugiej zaś – oczekiwań interesariuszy (Dąbrowski, 2011, s. 4). Komunikowanie działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu, właściwie realizowane, z pewnością może przyczyniać się do kreowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa i jego marek (Ajayi, Mmutle, 2021, s. 19; Blomback, Scandelius, 2013, s. 362–382; Brunner, Langner, 2017, s. 149; Chaudhri, 2016, s. 420–421; Hetze, 2016, s. 281–296).

W kontekście przedsięwzięć o charakterze wizerunkowym warto przyjrzeć się relacji między działaniami z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu a, wspomnianymi wcześniej, *public relations*. Podobieństwo obu kategorii zasadza się w dużym stopniu na podobieństwie celów, jakimi są budowanie wizerunku i kształtowanie relacji z interesariuszami (Clark, 2000, s. 376). To podobieństwo celów prowadzi niekiedy do sytuacji, w której aktywność przedsiębiorstwa w obszarze społecznej odpowiedzialności traktowana jest instrumentalnie, jako kolejny sposób na poprawę wyników rynkowych i sukces komercyjny przedsiębiorstwa. Może to prowadzić do pewnych nieprawidłowości, jak np. wybieranie tylko takich działań, które są bardziej nośne medialnie, ale być może niekoniecznie najkorzystniejsze ze społecznego punktu widzenia. Istnieje wówczas ryzyko, że zostanie to odebrane jako niebezinteresowne, a nawet nieszczere – jako rodzaj zasłony dymnej, mającej ukryć jakieś mniej chwalebne czyny przedsiębiorstwa (Hope, 2017, s. 92). Pomimo tych zastrzeżeń nie należy jednak pomijać faktu, że komunikowanie z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu może się także przysłużyć osiąganiu efektów rynkowych.

O tym, że implementacja działań z zakresu CSR może przełożyć się na przewagę konkurencyjną, rozumianą jako atuty przedsiębiorstwa i jego oferty cenione przez rynek albo jako coś, co je na tym rynku wyróżnia i co jest wypracowywane w oparciu o różne działania i zasoby (Bieliński, 2006, s. 137; Romanowska, 2017,

s. 204), pisze się w literaturze przedmiotu dość często (Adamczyk, 2009, s. 116–122; Cegliński, Wiśniewska, 2016, s. 9–25; Paliwoda-Matiolańska, 2009, s. 175–194; Porter, Kramer, 2006, s. 78–92; Stefańska, 2014, s. 67–125; Wolak-Tuzimek, 2019, s. 111–121; Zhao i in., 2019, s. 1–16). Aktywność w tym obszarze może przełożyć się na przewagę kosztową, choćby poprzez niższe koszty dostępu do zasobów wynikające z dobrych relacji z interesariuszami albo oszczędności wynikające ze stosowania energooszczędnych i mało- lub zeroodpadowych technologii, surowców wtórnych itp. Może też pomóc w zdobyciu przewagi polegającej na wyróżnieniu się na rynku (proekologiczne cechy produktu, pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa; Płoska, 2011, s. 218–227; Schaltegger i in., 2003, s. 189–191). Natomiast poszukując źródeł, które potwierdzałyby wpływ działań o charakterze komunikacyjnym z zakresu CSR na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa, można sięgnąć do dwóch rodzajów publikacji. Pierwsza grupa to prace, które mają charakter bardziej ogólny i podkreślają znaczenie komunikacji przedsiębiorstwa, zwłaszcza marketingowej, dla budowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku (Pilarczyk, 2010, s. 117–126). Druga grupa to rzadziej spotykane publikacje, które odnoszą się konkretnie do komunikacji z zakresu CSR w tym kontekście (Brønn, 2011, s. 117; Stefańska, 2014, s. 124; Szutowski, Ratajczak, 2016, s. 436–446).

Jeżeli chodzi o relację między prospołecznym i prośrodowiskowym zaangażowaniem przedsiębiorstwa a wynikami finansowymi czy wartością przedsiębiorstwa, to sytuacja jest dość złożona. Okazuje się, że badania na ten temat nie są jednoznaczne – niektóre wskazują na wpływ pozytywny, inne – negatywny (Lu i in., 2014, s. 195–206; Makni i in., 2008, s. 406–422; Zinczuk i in., 2020, s. 69–70). W kontekście komunikacji CSR i wyników finansowych przedsiębiorstwa pojawia się znacznie mniej publikacji, ale można spotkać np. badania dotyczące wpływu ujawnień z zakresu społecznej odpowiedzialności na wartość rynkową przedsiębiorstwa. Badania z tego zakresu, przeprowadzone przez Andreę Perez wraz z zespołem, pokazały, że pozytywne ujawnienia na temat społecznie odpowiedzialnych działań firmy mają pozytywny wpływ na wartość przedsiębiorstwa, ale jednocześnie wskazały na możliwość negatywnego wpływu na tę wartość w przypadku, gdy do inwestorów docierają informacje o nieetycznych czy nieodpowiedzialnych działaniach przedsiębiorstwa (Perez i in., 2020, s. 243). Zwłaszcza ten drugi wniosek powinien być dodatkowym argumentem na rzecz prowadzenia przez przedsiębiorstwo systematycznej komunikacji CSR, dzięki której można na takie negatywne komunikaty pojawiające się w otoczeniu odpowiednio reagować.

W literaturze wymienia się też inne pożytki płynące z komunikowania swoich działań z zakresu społecznej odpowiedzialności dla przedsiębiorstwa, jak choćby większą przejrzystość funkcjonowania i swego rodzaju nadzór zewnętrzny nad przedsiębiorstwem. Jest to szansa dla przedsiębiorstwa na ciągłą poprawę

realizowanych procesów oraz oferowanych produktów i usług. Tego rodzaju komunikacja może także poszerzać możliwości współdziałania z innymi przedsiębiorstwami, instytucjami czy organizacjami pozarządowymi, a zatem jest też szansą na rozwój przedsiębiorstwa oraz stworzenie lub pozyskanie nowych, prospołecznych i proekologicznych rozwiązań (Moravcikova i in., 2015, s. 333). Aktywne komunikowanie przez przedsiębiorstwo swoich działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu daje szansę pokazania i wyjaśnienia ich interesariuszom, a tym samym ogranicza ryzyko ich niezauważenia czy niewłaściwej interpretacji (Rudnicka, 2011, s. 119). Nie jest to zadanie łatwe – często nazywa się tego rodzaju komunikację bronią obosieczną: może przynosić przedsiębiorstwu rozliczne korzyści, ale też, zwłaszcza prowadzona nieumiejętnie, może budzić irytację i podejrzliwość społeczeństwa, a podawane informacje mogą być kwestionowane i krytykowane (Coombs, 2019, s. 352; Pérez, 2019, s. 334).

Warto zauważyć, że obok opisanych celów biznesowych, ważnych z perspektywy przedsiębiorstwa, w przypadku komunikacji z zakresu CSR można też mówić o celach ogólnospołecznych. O takich dwóch kategoriach celów wspominają Bogna Pilarczyk i Renata Nestorowicz (2010, s. 198–199), opisując rynek żywności ekologicznej. Autorki piszą o komunikacji na tym rynku, wskazując, że realizacja celów społecznych (w tym przypadku związanych z upowszechnieniem idei ekologicznego rolnictwa i ekożywności wśród konsumentów i producentów) zasadniczo leży w gestii instytucji rządowych, samorządowych czy unijnych. Wydaje się jednak, że nie powinno się pomijać roli przedsiębiorstw w tym obszarze, a to przynajmniej z dwóch powodów. Po pierwsze, komunikacja o charakterze komercyjnym, w ramach której na rynek trafiają informacje o produktach i usługach, może wpływać na świadomość klientów odnośnie kwestii ekologicznych czy społecznych (Alamsyah i in., 2020, s. 3899–3906). Po drugie, przedsiębiorstwa włączają się w rozmaite akcje i kampanie społeczne, w ramach których wykorzystują np. reklamy społeczne i w ten sposób zwracają uwagę społeczeństwa na istotne problemy (np. zmiany klimatyczne, prawa człowieka), podnoszą jego świadomość, a nawet zwiększają jego wiedzę (K. Peattie, S. Peattie, 2009, s. 260–268).

Komunikowanie na temat społecznej odpowiedzialności biznesu można rozmaicie definiować. Klement Podnar (2008, s. 75) definiuje ten rodzaj komunikowania, koncentrując się na jego procesie i celu. Jego zdaniem jest to proces, w którym ważne jest identyfikowanie i przewidywanie oczekiwań interesariuszy, artykułowanie przyjętej polityki w zakresie społecznej odpowiedzialności oraz zarządzanie różnymi narzędziami komunikacyjnymi. Jego celem jest zapewnienie prawdziwych i transparentnych informacji na temat uwzględniania szerokiej gamy zagadnień CSR w działaniach biznesowych, produktach i usługach oraz kontaktach z interesariuszami. Komunikację CSR można też zdefiniować przez pryzmat jej przedmiotu,

wówczas jest to komunikowanie działań podjętych przez przedsiębiorstwo w celu włączenia zagadnień społecznych, ekologicznych, etycznych, konsumenckich czy z zakresu praw człowieka do strategii i operacji przedsiębiorstwa, często we współpracy z interesariuszami (Nielsen, Thomsen, 2018, s. 493). Ten rodzaj komunikacji opiera się więc na gotowości do dzielenia się informacjami nie tylko o wynikach ekonomicznych, ale też pozaekonomicznych (Rudnicka, 2011, s. 117–118). Zakres tematyczny komunikacji jest bardzo różnorodny i może być pogrupowany w cztery kategorie: podstawowe wartości, przekonania i założenia, które leżą u podstaw prospołecznej i proekologicznej postawy przedsiębiorstwa; programy realizowane w ramach polityki społecznej odpowiedzialności; efekty i aktualny stan tych inicjatyw oraz konkretne wyzwania i problemy społeczne, ważne dla interesariuszy, do których odnosi się przedsiębiorstwo (Tench i in., 2014, s. 7–8). Mette Morsing i Suzanne C. Beckmann zwracają uwagę nie tylko na przedmiot komunikacji, ale także na fakt, że jest ona kształtowana i realizowana przez samo przedsiębiorstwo (Tuan i in., 2019 s. 212), choć nie można nie zauważyć, że w niektórych przypadkach jego wpływ może być nieco ograniczony[31]. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że istotą komunikacji z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu jest komunikowanie zarówno z interesariuszami zewnętrznymi, jak i wewnętrznymi (Gruber i in., 2017, s. 398; Isenmann, 2006, s. 246), a sama komunikacja nie powinna ograniczać się do przekazu jednokierunkowego, ale pozwalać też na reakcję odbiorcy i wchodzenie z nim w dialog[32].

Na potrzeby opracowania przyjęto, że komunikowanie z zakresu społecznej odpowiedzialności to proces komunikacji:

- w którym stroną są różni interesariusze, tak wewnętrzni jak i zewnętrzni, o różnych oczekiwaniach wobec przedsiębiorstwa;
- którego integralną częścią jest identyfikacja potrzeb informacyjnych tych interesariuszy i, w miarę możliwości, dostosowanie się do nich;
- który zakłada nie tylko jednokierunkowe przekazywanie informacji odbiorcom, ale też wchodzenie z nimi w interakcję i dialog;
- który opiera się na wykorzystaniu wielu różnorodnych narzędzi komunikacji, zarówno takich, które podlegają kontroli przedsiębiorstwa, jak i takich, nad którymi taka kontrola jest ograniczona;
- w ramach którego interesariusze otrzymują informacje na temat różnego rodzaju działań wpisujących się w koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu oraz ich efektów;

[31] Taki problem występuje zwłaszcza w przypadku komunikacji prowadzonej z wykorzystaniem mediów społecznościowych – więcej na ten temat: podrozdział 3.7.

[32] Więcej na ten temat: podrozdział 1.4.

- w którym wykorzystywane są informacje o różnym charakterze (ilościowe, wartościowe, jakościowe), zarówno pozytywne, jak i negatywne (np. dotyczące liczby wypadków przy pracy, katastrof ekologicznych itp.);
- w ramach którego dokonywane są ujawnienia zarówno o charakterze dobrowolnym, jak i obligatoryjnym;
- który ma charakter holistyczny i wymaga zintegrowania działań wszystkich obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa.

1.4. Rodzaje komunikacji z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu

Komunikowanie działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu to zagadnienie niezwykle złożone i wielowymiarowe, o czym świadczą liczne kryteria klasyfikacji, które można zastosować do jego opisu. Tego rodzaju klasyfikacje służą przede wszystkim uporządkowaniu rozważań na temat badanego zjawiska i mają ułatwić zrozumienie jego specyfiki. Mają też wymiar praktyczny – pozwalają na lepsze zaplanowanie działań. Korzystając z dorobku takich obszarów nauk o zarządzaniu jak marketing, relacje inwestorskie czy komunikacja korporacyjna, można zaproponować zestaw kryteriów klasyfikacji przydatnych do opisu komunikacji z zakresu społecznej odpowiedzialności[33] (tabela 1.1.).

Tabela 1.1. Wybrane klasyfikacje komunikacji z zakresu społecznej odpowiedzialności

Kryterium	Rodzaje komunikacji z zakresu CSR
Obszar komunikacji	Wewnętrzna Zewnętrzna
Adresaci działań komunikacyjnych	Adresowana do pracowników i menedżerów Adresowana do właścicieli i inwestorów Adresowana do klientów Adresowana do partnerów biznesowych Adresowana do konkurentów Adresowana do ustawodawcy i administracji rządowej oraz samorządowej Adresowana do mediów Adresowana do organizacji pozarządowych i społeczeństwa

[33] Zaproponowane kryteria w żadnym razie nie wyczerpują wszystkich możliwości klasyfikowania komunikacji. Starano się jednak opisać te, które w opinii autorek mają szczególnie istotne znaczenie w kontekście prezentowanej w opracowaniu komunikacji działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu.

Kryterium	Rodzaje komunikacji z zakresu CSR
Kierunek komunikacji	Jednokierunkowa Dwukierunkowa – asymetryczna Dwukierunkowa – symetryczna
Rodzaj kontaktu między nadawcą a odbiorcą	Bezpośrednia Pośrednia
Charakter komunikacji	Zindywidualizowana Masowa
Stopień sformalizowania komunikacji	Formalna Nieformalna
Zakres przekazywanych informacji	Przekazująca minimalny (obligatoryjny) zakres informacji Przekazująca rozszerzony (fakultatywny) zakres informacji
Postawa przedsiębiorstwa jako nadawcy	Asertywna Ochronna
Sposób reagowania przedsiębiorstwa	Antycypacyjna Reaktywna
Cel wizerunkowy	Nastawiona na wzmocnienie wizerunku Nastawiona na korektę wizerunku
Stopień kontroli	Oparta o kanały kontrolowane przez przedsiębiorstwo Oparta o kanały niekontrolowane przez przedsiębiorstwo
Rodzaj wykorzystywanej technologii	Tradycyjna Nowoczesna
Sposób prowadzenia	Realizowana samodzielnie Realizowana ze wsparciem podmiotów zewnętrznych
Częstotliwość komunikacji	Systematyczna Sporadyczna
Forma	Werbalna Niewerbalna
Sposób działania na rynkach międzynarodowych	Ujednolicona Dostosowana do lokalnych wymogów
Rodzaj stosowanych instrumentów komunikacji	Sprawozdawcza Pozasprawozdawcza

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury.

Jedną z częściej pojawiających się w literaturze przedmiotu klasyfikacji komunikacji jest ta dzieląca ją na wewnętrzną i zewnętrzną (Buchholtz, Carroll, 2009, s. 27; Fichnová i in., 2020, s. 28; Rogala, 2016, s. 485–500). Dobrze koresponduje ona ze stanowiącą jeden z fundamentów idei społecznej odpowiedzialności biznesu koncepcją interesariuszy. Jak już wspomniano, koncepcja ta wskazuje na istnienie dwóch kategorii interesariuszy: wewnętrznych oraz zewnętrznych. Jak nietrudno

się domyślić, komunikacja wewnętrzna z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu adresowana jest do tej pierwszej grupy, a komunikacja zewnętrzna – do drugiej (Rudnicka, 2011, s. 120). Innymi słowy – komunikacja wewnętrzna odbywa się między członkami współtworzącymi przedsiębiorstwo, natomiast komunikacja zewnętrzna dotyczy relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem (Mazur-Wierzbicka, 2017, s. 69–70).

Komunikacja wewnętrzna definiowana jest jako „świadome, planowe i systematyczne komunikowanie się wewnątrz organizacji, które oddziałuje na zachowania i sposób myślenia pracowników" (Mazur-Wierzbicka, 2017, s. 70). Jej efektem powinien być m.in. wzrost zaangażowania pracowników, zwiększenie ich motywacji do pracy oraz lojalności wobec pracodawcy (Olsztyńska, 2002, s. 168–169). W kontekście komunikowania wewnętrznego na temat społecznej odpowiedzialności biznesu warto wspomnieć jeszcze o dwóch innych ważnych celach. Pierwszym z nich jest przekazywanie pracownikom przedsiębiorstwa informacji na temat podejmowanych przez nie działań na rzecz interesariuszy zewnętrznych, zwłaszcza społeczeństwa czy środowiska, oraz interesariuszy wewnętrznych (pracowników). Dzięki temu nie tylko są oni świadomi zaangażowania społecznego organizacji, którą współtworzą, ale też mogą to zaangażowanie wspierać swoim działaniem. Drugim celem jest budowanie kultury organizacyjnej, głównie poprzez komunikowanie ważnych dla przedsiębiorstwa wartości i zasad, których realizacja możliwa jest tylko wtedy, gdy są one znane i akceptowane przez pracowników (Fichnová i in., 2020, s. 28; Rudnicka, 2011, s. 120). Podkreśla się też, że dobrze funkcjonująca komunikacja wewnętrzna w dużym stopniu wpływa na jakość i skuteczność komunikacji z otoczeniem (Mazur-Wierzbicka, 2017, s. 70)[34]. Ciekawie w tym kontekście prezentuje się typologia pracowników jako potencjalnych ambasadorów oferowanych przez przedsiębiorstwo produktów czy usług o charakterze zrównoważonym. Identyfikuje ona cztery grupy pracowników wyodrębnione ze względu na stopień znajomości oferowanych przez przedsiębiorstwo zrównoważonych produktów i usług oraz stopień zaangażowania w ich wspieranie. Są zatem pracownicy określani jako „mistrzowie marki" (*brand champions*), którzy zarówno wykazują zaangażowanie na rzecz wspierania zrównoważonej oferty przedsiębiorstwa, jak i posiadają na jej temat wystarczającą wiedzę, dzięki czemu mogą aktywnie wspierać jej sprzedaż. Pozostałe trzy kategorie pracowników nie są już tak bardzo predysponowane do wspierania przedsiębiorstwa w tym zakresie. Jednym brakuje

[34] Ten temat poruszają publikacje poświęcone marketingowi wewnętrznemu (np. Bednarska-Olejniczak, 2014, s. 72; Biesaga-Słomczewska, Iwińska-Knop, 2011, s. 513–524). Jest on rozumiany jako „całokształt działań realizowanych w firmie i skierowanych do pracowników mających kontakty z klientami oraz pracowników wspierających te działania w celu zapewnienia wysokiego poziomu obsługi nabywców" (Fonfara, 2014, s. 77). Jednym z elementów marketingu wewnętrznego jest komunikowanie z pracownikami, które, jak wynika z przytoczonej definicji, wpływa choćby na relacje z klientami.

zaangażowania, co może wiązać się np. ze słabą identyfikacją tych osób z przedsiębiorstwem i jego ofertą, czy nikłym zainteresowaniem tematyką zrównoważonego rozwoju, choć jednocześnie dysponują oni odpowiednią wiedzą na temat samych produktów, jak to jest w przypadku tzw. „obserwatorów" (*bystanders*). Drudzy nie posiadają wystarczającej wiedzy na temat oferowanych produktów i ich zrównoważonego charakteru, choć jednocześnie czują się emocjonalnie związani z firmą i oferowanymi przez nią produktami, a także interesują się np. tematyką środowiskową, jak to ma miejsce w przypadku pracowników określanych jako „luźne działa" czy może raczej „niekontrolowane działa" (*loose cannons*). Przy najlepszych chęciach, ich brak wiedzy może przynieść przedsiębiorstwu więcej szkody niż pożytku. Skrajny przypadek to pracownicy określani jako „słabe więzi" (*weak links*), czyli tacy, których charakteryzuje zarówno brak zaangażowania w odniesieniu do przedsiębiorstwa i problematyki zrównoważonego rozwoju, jak i brak wiedzy na temat zrównoważonej oferty firmy (Belz, Peattie, 2012, s. 221). Nie sposób nie dostrzec, że w przypadku trzech ostatnich grup pracowników lepsza komunikacja mogłaby się przyczynić zarówno do podniesienia poziomu ich świadomości odnośnie tematyki zrównoważonego rozwoju czy wiedzy na temat oferty przedsiębiorstwa, jak i poprawy relacji między organizacją a zatrudnionymi tam osobami. W efekcie pozwoliłoby to na ich pozyskanie jako dobrych ambasadorów oferowanych przez przedsiębiorstwo zrównoważonych produktów i usług.

Literatura przedmiotu, dotycząca komunikacji wewnętrznej, wyróżnia dwa poziomy komunikowania się wewnątrz organizacji: interpersonalny (związany z osobistymi kontaktami i przekazywaniem informacji np. między kierownikiem i pracownikiem) oraz grupowy (występujący np. w przypadku prac zespołów zadaniowych; Szymańska, 2013, s. 116). W literaturze znaleźć też można podział komunikacji wewnętrznej, ze względu na kierunek przepływu informacji, na pionową (dotyczącą relacji: pracownik – przełożony) oraz poziomą (między osobami zajmującymi równorzędne stanowiska pracy)[35]. Ta pierwsza może mieć charakter komunikacji skierowanej ku dołowi, w ramach której informacje i polecenia przekazywane są podwładnym przez przełożonego, oraz komunikacji skierowanej ku górze (od podwładnych do przełożonego; Szymańska, 2013, s. 120). Tego rodzaju komunikacja jest nieodzownym elementem sprawnego zarządzania każdą organizacją. Ważna jest też komunikacja pozioma (horyzontalna), występująca między osobami pracującymi na równorzędnych stanowiskach pracy, ponieważ nie tylko sprzyja koordynowaniu prac czy budowaniu więzi między pracownikami, ale może być też przydatna z punktu widzenia realizowanej przez przedsiębiorstwo

[35] Spotkać można też podział na komunikację pionową, poziomą (dotyczącą współpracowników) oraz skośną (uwzględniającą komunikowanie się każdego z każdym w ramach organizacji; Fichnová i in., 2020, s. 28).

koncepcji społecznej odpowiedzialności, np. inicjowania działań w ramach wolontariatu pracowniczego[36].

System komunikacji wewnętrznej obejmuje szereg elementów, takich jak: spotkania z pracownikami, gazetki korporacyjne czy tablice ogłoszeń (Rudnicka, 2011, s. 120). Do popularnych rozwiązań wykorzystywanych w ramach komunikowania się z pracownikami należy też intranet, czyli wewnętrzny portal elektroniczny, do którego dostęp posiadają tylko wyraźnie wskazane osoby, w tym przypadku – pracownicy. Na tym wewnętrznym portalu mogą funkcjonować rozmaite elementy: prezentacje, czaty, blogi, materiały filmowe, pliki itp. Intranet uważany jest za efektywne i stosunkowo tanie narzędzie komunikacji wewnętrznej, które pozwala na szybkie aktualizowanie informacji i w zasadzie dowolną rozbudowę tematyczną portalu (Bolek, 2012, s. 143–144). Jako specyficzną formę komunikacji wewnętrznej wskazuje się wewnętrzny system informowania o nieprawidłowościach i nadużyciach w organizacji, znany pod angielską nazwą *whistleblowing* (Rudnicka, 2011, s. 120). Wymaga on stworzenia odpowiednich kanałów komunikacji, za pośrednictwem których pracownik posiadający wiedzę na temat nieprawidłowości czy nadużyć może w sposób skuteczny i z zachowaniem poufności takie informacje przekazać[37].

Obok komunikacji wewnętrznej, dedykowanej problematyce społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, funkcjonuje też komunikacja zewnętrzna, skierowana do interesariuszy zewnętrznych[38]. Podobnie jak komunikacja wewnętrzna, jest ona zróżnicowana pod kątem stosowanych narzędzi (Reilly, Larya, 2018, s. 621–637), ale, co więcej, także adresatów, którymi są różne podmioty zewnętrzne. Narzędzia wykorzystywane w ramach komunikacji zewnętrznej dotyczącej działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu obejmują m.in.: raporty niefinansowe[39], reklamę, sprzedaż osobistą, marketing bezpośredni, promocję sprzedaży, opakowanie, wydarzenia i spotkania, dokumenty, strony internetowe i media społecznościowe, różne formy zaangażowania społecznego, a nawet wygląd pomieszczeń i budynków przedsiębiorstwa[40].

Kolejne kryterium klasyfikacji powiązane jest ze wspomnianym podziałem komunikacji z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu na wewnętrzną oraz

[36] Więcej na temat wolontariatu pracowniczego – w podrozdziale 3.8.

[37] Warto pamiętać, że jeśli przedsiębiorstwo nie stworzy takiego systemu, to istnieje tzw. *whistleblowing* zewnętrzny, po który sięgnąć mogą pracownicy (media, sądy, odpowiednie instytucje), a wówczas wewnętrzny problem przedsiębiorstwa staje się problemem zewnętrznym (Rybak, 2004, s. 155–156).

[38] Niektórzy autorzy zwracają uwagę, że obecnie coraz bardziej zaciera się granica między komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną, a ta sama osoba może być traktowana jako uczestnik tak jednej, jak i drugiej (choćby dlatego, że np. pracownik może być jednocześnie klientem firmy i członkiem społeczności lokalnej; Cornelissen, 2010, s. 228; Fichnová i in., 2020, s. 29).

[39] Więcej na temat raportowania CSR – zob.: rozdział 2.

[40] Więcej na temat tych narzędzi – zob.: rozdział 3.

zewnętrzną i stanowi jego swoiste uszczegółowienie. Chodzi o kryterium związane z adresatami działań komunikacyjnych przedsiębiorstwa oparte na teorii interesariuszy[41]. Zgodnie z nią każda grupa interesariuszy ma swoją specyfikę i określone potrzeby informacyjne, a to oznacza konieczność dostosowania do nich sposobu komunikowania, tak pod względem treści, jak i narzędzi (Marcinkowska, 2013, s. 204–205). Doskonale widać to, jeśli porówna się np. potrzeby informacyjne administracji rządowej czy samorządowej, organizacji pozarządowych i społeczeństwa. Poszczególne instytucje tworzące administrację publiczną zajmują się zwykle określonym wycinkiem rzeczywistości i oczekują od przedsiębiorstw informacji tylko z tego konkretnego obszaru (np. zobowiązań podatkowych, przestrzegania prawa pracy, ochrony środowiska itp.), przedstawionej zgodnie z wytycznymi (np. w oparciu o konkretne formularze). Organizacje pozarządowe również często specjalizują się w określonych kwestiach (np. zmianach klimatycznych, ochronie bioróżnorodności, prawach konsumentów itp.) i zainteresowane są informacjami na ten temat, ale zazwyczaj sposób ich prezentacji pozostawiają do uznania samego przedsiębiorstwa. Z kolei w przypadku społeczeństwa należy uwzględnić zarówno duże zróżnicowanie tej grupy, jak i konieczność przekazywania komunikatów w sposób relatywnie prosty i czytelny dla odbiorców często dysponujących dość ogólną wiedzą na temat zagadnień, które ich szczególnie interesują. Zwykle są to kwestie, które są ważne dla członków społeczeństwa np. ze względu na wpływ, jaki mają na ich życie. Konsekwencją występowania różnych grup interesariuszy o zróżnicowanych preferencjach, jeżeli chodzi o zakres informacji i sposób ich przekazywania, jest powstanie, wspomnianych już, wyspecjalizowanych segmentów komunikacji dedykowanych konkretnym interesariuszom: relacje inwestorskie (*investor relations*), komunikacja wewnętrzna (wewnętrzne *public relations*), komunikacja rynkowa (promocja adresowana do klientów), relacje z władzą (*public affairs*), relacje z mediami (*media relations*), czy relacje ze społecznością lokalną (*community relations*; Wiktor, 2013, s. 240).

Jedną z kluczowych klasyfikacji, odnoszącą się do relacji z interesariuszami, jest ta wyróżniająca komunikację jednokierunkową, dwukierunkową asymetryczną i dwukierunkową symetryczną. Podział ten zaproponowali Mette Morsing i Majken Schultz (2006, s. 323–338), bazując na uznanej teorii modeli *public relations* Jamesa E. Gruniga i Todda Hunta z lat 90. XX w. Komunikacja jednokierunkowa to realizacja strategii informowania interesariuszy, gdzie przedsiębiorstwo jest nadawcą (dostarczycielem informacji), a interesariusze jedynie odbiorcami. Strategia

[41] W literaturze przedmiotu pojawiają się publikacje dotyczące specyfiki komunikowania z poszczególnymi wybranymi interesariuszami (np. Hockerts, Moir, 2004, s. 85–98; Schmeltz, 2012, s. 29–49; Wang, Pala, 2021, s. 155–175), rzadziej – odnoszące się do komunikowania się z różnymi interesariuszami (np. Lång, Ivanova-Gongne, 2019, s. 480–499).

ta nie zakłada wchodzenia w interakcje z interesariuszami, a z punktu widzenia przedsiębiorstwa wydaje się stosunkowo bezpieczna, bo to ono kontroluje proces komunikacji. Inaczej wygląda to w przypadku komunikacji dwukierunkowej – tu interakcja z interesariuszami jest kluczowa. Komunikacja dwukierunkowa może przybierać postać komunikacji asymetrycznej – to strategia, w której wciąż rola przedsiębiorstwa jest dominująca, ale zmienia się nastawienie do interesariuszy. Mają oni nie tylko być odbiorcami komunikatów, ale ważne są ich reakcje, opinie czy sugestie. Natomiast komunikacja dwukierunkowa symetryczna to implementacja strategii angażowania interesariuszy. Tu liczą się stałe relacje z interesariuszami, prowadzenie z nimi dialogu, a nawet włączanie w proces tworzenia przekazu. W procesie komunikacji dwukierunkowej szczególne znaczenie mają spotkania, ale też np. media społecznościowe.

Podobny podział proponują Andrew Crane i Sharon Livesey (2003, s. 43–49), którzy opisują komunikację jednokierunkową, gdzie jedną z kluczowych kwestii jest rozstrzygnięcie, kiedy stosować jednolity przekaz, a kiedy dostosowywać go konkretnego interesariusza, oraz komunikację dwukierunkową, która może przybrać postać dialogu opartego na monologu (polegającego raczej na przekonywaniu do własnych racji) oraz prawdziwego dialogu (wspólne rozwiązywanie problemów, wzajemne słuchanie się i uczenie).

Ze względu na rodzaj kontaktu można mówić o komunikacji bezpośredniej i pośredniej[42]. Komunikacja bezpośrednia to rzeczywisty kontakt z odbiorcą, umożliwiający wejście z nim w interakcję (np. rozmowy, spotkania, konferencje). Do zalet tego typu komunikacji zaliczyć należy możliwość osobistego poznania jej adresata i jego potrzeb, szybkiego reagowania na jego sugestie czy pytania oraz relatywnie skutecznego oddziaływania. Jej wady to, przede wszystkim, czasochłonność i koszty takiej formy komunikowania się z interesariuszami (Dołhasz, Sanak-Kosmowska, 2019, s. 17; Niedziółka, 2008, s. 55). Komunikacja pośrednia do kontaktu wykorzystuje różne środki (np. telefon, radio, telewizja) i charakteryzuje się raczej jednokierunkowym przekazem. Jej mocne strony to relatywnie szeroki zasięg i możliwość wcześniejszego przygotowania przekazu, natomiast wady – to brak możliwości uzyskania szybkiej reakcji ze strony odbiorcy, małe możliwości reagowania na zmiany oraz stosunkowo niewielki wpływ na to, jak adresat zinterpretuje komunikat (Dołhasz, Sanak-Kosmowska, 2019, s. 17; Niedziółka, 2008, s. 58–59; Szymańska, 2013, s. 116; Taranko, 2018, s. 41).

[42] W literaturze pojawia się podobna klasyfikacja, jeśli chodzi o nazewnictwo, ale zupełnie odmienna w warstwie znaczeniowej. Jako komunikację bezpośrednią traktuje się tam samodzielne pokazywanie pozytywnego obrazu przedsiębiorstwa i jego działań, natomiast jako komunikację pośrednią – wspieranie własnego wizerunku poprzez pokazywanie podmiotów, z którymi przedsiębiorstwo jest stowarzyszone i z którymi współpracuje. W tym drugim przypadku chodzi o przeniesienie pozytywnych skojarzeń z tymi podmiotami na własny wizerunek (Tata, Prasad, 2015, s. 774).

Komunikację z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu można też podzielić, biorąc pod uwagę jej charakter, na indywidualną i masową. Komunikacja indywidualna skierowana jest do konkretnego odbiorcy i może się odbywać zarówno w kontakcie bezpośrednim, jak i pośrednim. Jej cechą jest dostosowywanie przekazu do specyfiki określonego odbiorcy bądź grupy odbiorców (Dziawgo, 2011, s. 55; Najder-Stefaniak, 2009, s. 79; Taranko, 2018, s. 42). Komunikacja masowa natomiast kierowana jest do masowego, nieokreślonego odbiorcy i opiera się na wykorzystaniu masowych kanałów komunikacji (tzw. *mass mediów* – np. telewizji, radia, prasy), które umożliwiają dotarcie do szerokiego grona odbiorców. Nadawany komunikat adresowany jest do wielu osób i nie uwzględnia ich indywidualnych preferencji (Dołhasz, Sanak-Kosmowska, 2019, s. 17; Najder-Stefaniak, 2009, s. 81; Taranko, 2018, s. 42).

Ze względu na stopień sformalizowania komunikację dzieli się na formalną i nieformalną. Komunikacja formalna odbywa się w oparciu o przyjęte przez przedsiębiorstwo zasady i procedury, jest zamierzona i zaplanowana, a wydatki z nią związane mogą być wliczane w koszty (Budzyński, 2002, 113; Rydel, 2004, s. 355). Komunikacja nieformalna opiera się na informacji przekazywanej na rynek pośrednio, a bazuje ona na nieformalnych mechanizmach oraz relacjach społecznych i trudno ją ująć w ramy finansowe czy organizacyjne (Rydel, 2004, s. 355; T. Taranko, 2018, s. 41). Może się ona odbywać spontanicznie, wówczas, gdy komunikaty powstają w otoczeniu przedsiębiorstwa i niezależnie od niego, ale może być też stymulowana przez przedsiębiorstwo (Tkaczyk, 2014, s. 747). Choć z punktu widzenia przedsiębiorstwa komunikacja formalna może być postrzegana jako atrakcyjniejsza, bo podlegająca większej jego kontroli i łatwiejsza do zaplanowania i prowadzenia, nie można nie doceniać komunikacji nieformalnej. Ta ostatnia jest bowiem często w oczach odbiorcy bardziej wiarygodna niż przekaz redagowany i kontrolowany przez przedsiębiorstwo (Kotler i in., 2017, s. 21). W kontekście komunikowania się z otoczeniem trzeba pamiętać, że ludzie często bardziej polegają i bardziej ufają opiniom znajomych czy rodziny niż przedsiębiorstwom, a współcześnie dzielą się tymi opiniami szczególnie chętnie z wykorzystaniem mediów społecznościowych[43]. Komunikacja nieformalna występuje także wewnątrz przedsiębiorstwa, gdzie nierzadko przyczynia się do usprawnienia jego funkcjonowania, zwłaszcza w sytuacji, gdy kanały formalne nie spełniają do końca swojej roli. Nieformalna komunikacja wewnętrzna może sprzyjać integracji pracowników, poprawiać klimat w pracy i w ten sposób przyczyniać się do poprawy działania przedsiębiorstwa (Budzyński, 2002, s. 113).

[43] Zob.: podrozdział 3.7.

Kolejne kryterium podziału komunikacji to zakres podawanych informacji. Zgodnie z nim można wyróżnić komunikację, w ramach której przekazywane są informacje w minimalnym, wymaganym prawnie zakresie oraz komunikację szerszą, obejmującą też informacje przekazywane dobrowolnie[44]. Na przykład, zgodnie z prawem spółki giełdowe muszą m.in. przekazywać informacje odnośnie sytuacji gospodarczej, finansowej i majątkowej (w postaci raportów okresowych i bieżących) oraz ujawniać informacje dotyczące istotnych wydarzeń (Dziawgo, 2011, s. 180; Niedziółka, 2008, s. 30). Adresatami tych działań są głównie akcjonariusze, inwestorzy i instytucje rynku finansowego. W odniesieniu do innych interesariuszy, np. klientów czy kontrahentów, także można wskazać informację wymaganą prawem. Tak jest w przypadku niektórych treści zamieszczanych np. na opakowaniach produktów czy w umowach. Przykładem takiej obowiązkowej informacji są treści ulotek dołączanych do leków (Rozporządzenie, 2009) oraz ostrzeżenia o zagrożeniu zdrowia na opakowaniach papierosów (Ustawa, 1995). Decyzja o tym, czy ujawniać informacje dodatkowe niewymagane przez prawo i w jakim zakresie to robić, należy do kierownictwa przedsiębiorstwa. Część przedsiębiorstw podchodzi do tego z pewną rezerwą wynikającą z obawy o to, że informacje te wywołają niepotrzebne zainteresowanie otoczenia, albo zostaną wykorzystane przeciwko nim. Nie bez znaczenie jest też czas i koszt związany z przygotowaniem takich informacji oraz trudności związane z oszacowaniem rzeczywistych korzyści płynących z dobrowolnych ujawnień (Niedziółka, 2008, s. 31).

Komunikacja CSR jest też dzielona, ze względu na postawę przedsiębiorstwa w sytuacji, gdy jego rzeczywisty wizerunek odbiega od pożądanego, na komunikację asertywną i ochronną. Komunikacja asertywna polega na poszukiwaniu możliwości poprawy wizerunku, natomiast komunikacja ochronna skupia się na minimalizowaniu szkód wizerunkowych. Pierwszy przypadek zwykle dotyczy przedsiębiorstw, które już są postrzegane jako społecznie odpowiedzialne i chciałyby „wyglądać lepiej", natomiast drugi – przedsiębiorstw, które nie cieszą się dobrą opinią i starają się „nie wyglądać tak źle" (Tata, Prasad, 2015, s. 773–774).

Komunikacja z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu może mieć charakter antycypacyjny, co oznacza, że przedsiębiorstwo stara się przewidywać ewentualne problemy wizerunkowe w przyszłości i, wykorzystując proces komunikacji, odpowiednio przygotować się na taką ewentualność. Takie „przygotowanie gruntu" może dać w przyszłości korzyści, choćby w postaci mniejszych strat wizerunkowych. Z kolei komunikacja reaktywna pojawia się „po szkodzie", gdy

[44] Danuta Dziawgo (2011, s. 23) i Dariusz A. Niedziółka (2008, s. 30) odnoszą się w tym przypadku do informacji dedykowanych społeczności finansowej, czyli głównie akcjonariuszom, inwestorom, analitykom. Z powodzeniem można jednak ten sposób opisu zastosować w przypadku komunikacji na potrzeby społecznej odpowiedzialności.

trzeba skupić się na odbudowaniu zaufania i ponownym uzyskaniu legitymacji społecznej (Tata, Prasad, 2015, s. 773).

W zależności od sytuacji wyjściowej działania komunikacyjne mogą być bardziej skupione na budowaniu i wzmacnianiu albo na korygowaniu wizerunku. Większość działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa wdrażające ideę społecznej odpowiedzialności skupia się na kreowaniu i wzmacnianiu swojego wizerunku jako podmiotu odpowiedzialnego, etycznego, nastawionego prospołecznie i prośrodowiskowo. Jednak w niektórych sytuacjach mogą być wymagane działania korygujące ten wizerunek (np. po to, by zmniejszyć przyszłe oczekiwania społeczne; Tata, Prasad, 2015, s. 774).

Kolejny podział został oparty na kryterium stopnia kontroli nad wykorzystywanymi kanałami komunikacji[45]. Niektóre kanały mogą być kontrolowane przez przedsiębiorstwo, co pozwala mu na kształtowanie przekazu (np. strona internetowa, reklama telewizyjna czy prasowa, raport), a inne takiej kontroli nie podlegają lub podlegają w ograniczonym stopniu (artykuły w prasie, media społecznościowe; Ajayi, Mmutle, 2021, s. 4). W literaturze przedmiotu zwraca się jednak uwagę, że tradycyjny podział na kanały komunikacji kontrolowane przez przedsiębiorstwo i kontrolowane przez inne podmioty staje się rozmyty, głównie z powodu stosowania nowych technologii i bezpośredniego włączania adresatów w proces komunikacji (del Mar Garcia-de los Salmones i in., 2021, s. 583).

Stosowana technologia pozwala na podział komunikacji na tradycyjną i nowoczesną (elektroniczną)[46]. Komunikacja tradycyjna obejmuje takie elementy jak: spotkania, imprezy, poczta tradycyjna, materiały drukowane, spoty telewizyjne i radiowe itp. Do nowoczesnej komunikacji zalicza się działania oparte o internet czy telefonię komórkową. Zwłaszcza internet znalazł szerokie zastosowanie w komunikacji, także z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu[47]. O popularności internetu przesądziły jego walory, które streszcza formuła MEDIUM (Pilarczyk, Nestorowicz, 2010, s. 234):

- M – *mass* – masowy, umożliwiający dotarcie do wielu odbiorców;
- E – *economical* – ekonomiczny, stosunkowo tani, zwłaszcza jeżeli uwzględni się koszt dotarcia do pojedynczego odbiorcy;

[45] Powiązaną z tym podziałem komunikacji klasyfikacją, także w pewnym sensie dotykającą kwestii możliwości i sposobów kontrolowania, jest ta, która dzieli kanały komunikacji na: płatne, za obecność w których trzeba zapłacić i w ten sposób kontrolować przekaz (telewizja, prasa); posiadane, które przedsiębiorstwo ma do dyspozycji we własnym zakresie i które w pełni może kontrolować (np. strona internetowa); oraz zdobyte, które przedsiębiorstwo musi samo pozyskać – tu kontrola jest trudna (np. media społecznościowe; M. Jaworowicz, P. Jaworowicz, 2017, s. 145).

[46] Stosuje się też odpowiednio określenia: komunikacja analogowa oraz komunikacja cyfrowa (Fichnová, 2020, s. 30).

[47] Więcej na ten temat – zob.: podrozdziały 3.7.

- D – *direct* – bezpośredni, dający możliwość bezpośredniego dotarcia do określonego odbiorcy;
- I – *interactive* – interaktywny, umożliwiający reakcję ze strony odbiorcy oraz wchodzenie w dialog;
- U – *ultrafast* – niezwykle szybki, pozwalający szybko, nawet w czasie rzeczywistym, dostarczać informacje i prowadzić dialog z odbiorcą;
- M – *measurable* – mierzalny; można stosunkowo łatwo mierzyć skuteczność komunikacji za pośrednictwem internetu.

Nie można jednak zapominać o pewnych wadach tego medium, związanych choćby z różnego rodzaju problemami technicznymi czy zagrożeniem atakami hakerskimi, które mogą skomplikować a nawet uniemożliwić komunikację z odbiorcami. Nie bez znaczenia jest też ogromna i wciąż rosnąca ilość informacji pojawiających się internecie, co powoduje, że trudno dotrzeć do tej rzeczywiście użytecznej czy przebić się ze swoim przekazem. Problemem jest też łatwość, z jaką można skopiować rozwiązania stosowane przez przedsiębiorstwo. Internet to także miejsce, gdzie łatwo rozpowszechniać negatywne czy nieprawdziwe informacje, a nawet podszywać się pod przedsiębiorstwo (Niedziółka, 2008, s. 63).

Częstotliwość komunikacji to podstawa wyodrębnienia komunikacji systematycznej i sporadycznej (Dziawgo, 2011, s. 53). Z punktu widzenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu i podtrzymywania dobrych relacji z interesariuszami, z pewnością lepiej sprawdzi się komunikacja prowadzona w sposób systematyczny. Pozwala ona nie tylko na ciągły kontakt z tymi grupami, ale też umożliwia przedsiębiorstwu ewentualne szybkie reagowanie na wydarzenia i zmiany. Oczywiście ma to swoją cenę – taka komunikacja wymaga dobrej organizacji i wiąże się z kosztami.

Można podzielić komunikację także ze względu na sposób jej prowadzenia: przedsiębiorstwo może komunikację prowadzić samodzielnie, może korzystać ze wsparcia określonych podmiotów zewnętrznych (np. agencji reklamowych), a nawet całkowicie przekazać pewne obszary komunikowania takim podmiotom (Dziawgo, 2011, s. 52).

Można też podzielić komunikację, kierując się jej formą i stosowanym kodem, na komunikację werbalną i niewerbalną[48]. Komunikacja werbalna opiera się na przekazywaniu informacji za pomocą słów (języka) i może przyjmować postać pisemną lub mówioną. Język, który jest wykorzystywany w tym procesie, jest ukształtowanym społecznie sposobem tworzenia wypowiedzi, a składają się na niego otwarty

[48] Ewa M. Cenker (2007, s. 69) podaje klasyfikację, w której komunikację podzielono na: ustną, pisemną, poprzez znaki i symbole, poprzez dźwięki, poprzez gesty i zachowania niewerbalne oraz obejmującą kombinację tych form.

zbiór znaków oraz zespół reguł ich tworzenia i łączenia (Najder-Stefaniak, 2009, s. 78). Komunikacja niewerbalna to wysyłanie i odbieranie komunikatów poprzez otoczenie, wygląd i zachowania niewerbalne. Obejmuje ona trzy powiązane ze sobą i oddziałujące na siebie obszary: komunikację wzrokową (ruchy ciała, mimika, przestrzeń, elementy otoczenia, kolorystyka), komunikację słuchową (dźwięk i jego głośność, tempo itp.) i komunikację pozawzrokową, odnoszącą się do innych zmysłów (np. zapach, dotyk). Słabością tej formy komunikacji jest to, że niekiedy trudno jednoznacznie ocenić, który element jest świadomym sygnałem wysyłanym przez nadawcę, a który ma charakter przypadkowy. W dodatku komunikaty pozawerbalne łatwo niewłaściwie zinterpretować (Makowski, 2020, s. 79–86). Jest to też rodzaj komunikacji mocno uwarunkowany kulturowo – różne gesty i zachowania mogą mieć rozmaite znaczenie w różnych kulturach (Wiktor, 2013, s.119).

Przed sporym wyzwaniem stają przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynkach międzynarodowych, które muszą wybierać między komunikacją jednolitą oraz dostosowaną do specyfiki lokalnego rynku, czyli między standaryzacją a adaptacją swojego przekazu (Wiktor i in., 2008, s. 292–293). Dylemat ten dotyczy także komunikacji z zakresu społecznej odpowiedzialności, choć w tym przypadku wiele przemawia za tym, aby przekazywane przez przedsiębiorstwo komunikaty były raczej wystandaryzowane i ujednolicone. To podejście koresponduje z poglądami na sposób formułowania strategii społecznej odpowiedzialności przez przedsiębiorstwa ponadnarodowe, zgodnie z którymi przedsiębiorstwo ma do wyboru dwie ścieżki: stworzenie strategii globalnej – uniwersalnej i jednolitej dla wszystkich rynków, na których funkcjonuje oraz stosowanie strategii lokalnych, dostosowanych do miejscowych oczekiwań (Filatotchev, Stahl, 2015, s. 121–129; Husted, Allen, 2006, s. 839–840). Strategia globalna często jest odbierana jako bardziej wiarygodna – nie pojawia się wrażenie stosowania różnych standardów w zależności od kraju prowadzenia działalności (np. niższych w przypadku rynków słabiej rozwiniętych)[49]. Można zatem założyć, że podobnym tropem powinno pójść komunikowanie działań z zakresu CSR, podkreślając tym samym równe traktowanie poszczególnych rynków i społeczności. Również w przypadku strategii lokalnej i komunikacji dostosowanej do konkretnego rynku geograficznego, nie sposób nie zauważyć pewnych zalet, takich jak większa elastyczność i możliwość reagowania czy uwzględnianie lokalnej specyfiki i potrzeb (np. w zakresie pomocy filantropijnej; Filatotchev, Stahl, 2015, s. 3). Często oczekuje się, że przedsiębiorstwa pogodzą te przeciwstawne podejścia (Nakonieczna, 2008, s. 53), dlatego otwiera się trzecia możliwość – podejście hybrydowe: jednolite we wszystkich tych obszarach, gdzie

[49] Przedsiębiorstwa nierzadko tłumaczą te różne standardy relatywizmem społecznym, czyli różnymi zasadami panującymi w różnych krajach, ale jest to zwykle odbierane jako wymówka (Nakonieczna, 2008, s. 49–50).

to tylko możliwe (np. deklaracja wartości, polityka CSR i polityki obszarowe, kodeks etyczny) a dostosowane do lokalnego rynku tam, gdzie jest to niezbędne (np. reklama produktowa, formy i kierunki zaangażowania społecznego).

Ostatnia klasyfikacja jest propozycją autorek i dotyczy podziału komunikacji ze względu na rodzaj stosowanych narzędzi na komunikację sprawozdawczą oraz pozasprawozdawczą[50].

Sprawozdawczość przedsiębiorstwa to zespół różnorodnych sprawozdań prezentowanych zarówno w zunifikowanej, jak i niezunifikowanej formie (Nita, 2014, s. 21; Winiarska, 2016, s. 177). Sprawozdanie z kolei to przedstawienie przebiegu jakiejś działalności, szczegółowe zdanie sprawy z czegoś (Słownik języka polskiego PWN, 2021). Często dotyczy ono jakiegoś okresu, może mieć postać zarówno pisemną, jak i ustną.

W rzeczywistości biznesowej pojawiają się różnego rodzaju sprawozdania. Są więc sprawozdania, które nie wychodzą poza przedsiębiorstwo i są wykorzystywane tylko wewnętrznie, są też sprawozdania adresowane do interesariuszy zewnętrznych (np. akcjonariuszy, instytucji kontrolnych, wierzycieli; Raiborn i in., 2011, s. 428–431). Niektóre sprawozdania sporządza się okresowo, inne mają charakter operacyjny i przygotowuje się je zwykle dość często i niekoniecznie systematycznie, a jeszcze inne tworzone są sporadycznie, w zależności od potrzeb. Część sprawozdań jest obowiązkowa, inne – dobrowolne. Można też podzielić je na publikowane i niepodlegające publikacji. Sprawozdania mogą ujmować pojedyncze jednostki organizacyjne (sprawozdania jednostkowe), mogą łączyć informacje przedstawione w sprawozdaniach jednostkowych (sprawozdania zbiorcze) oraz mogą być sporządzane przez jednostkę dominującą na podstawie sprawozdań innych jednostek tworzących grupę kapitałową (sprawozdania skonsolidowane; Nita, 2014, s. 22–30; Winiarska, 2010, s. 22–23). Ważnym kryterium podziału sprawozdań jest ich treść. Najogólniej rzecz biorąc, można mówić o sprawozdaniach finansowych, gdzie kluczową rolę odgrywają informacje o charakterze finansowym, a także o sprawozdaniach niefinansowych, zawierających szereg informacji o działalności przedsiębiorstwa. Te ostatnie mogą być poświęcone także kwestiom z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu[51].

W komunikacji z zakresu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać też szereg narzędzi pozasprawozdawczych, a wśród nich: reklamę,

[50] Na podstawie analizy dostępnej literatury przedmiotu autorki doszły do przekonania, że temat sprawozdawczości z zakresu społecznej odpowiedzialności pojawia się w publikacjach stosunkowo często, ale jeżeli chodzi o narzędzia sprawozdawcze, to uwaga autorów koncentruje się głównie na sprawozdaniach niefinansowych czy zintegrowanych, zwykle pomijając inne typy sprawozdań. Natomiast jeżeli chodzi o narzędzia pozasprawozdawcze, to, choć pojedynczo bądź grupowo pojawiają się w różnych publikacjach, nie udało się spotkać klasyfikacji, która łączyłaby je razem i w taki sposób określała.

[51] Więcej na temat sprawozdań, zarówno finansowych, jak i niefinansowych – rozdział 2.

sprzedaż osobistą, opakowanie produktu, strony internetowe, wydarzenia, dokumenty (takie jak misja przedsiębiorstwa czy polityka CSR), media społecznościowe itp. To niezwykle różnorodna grupa, na którą składają się rozmaite narzędzia, które można w różny sposób wykorzystywać[52].

1.5. Wyzwania związane z komunikowaniem działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu

Proces komunikacji działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu jest nie tylko złożony, ale też wiąże się z wieloma wyzwaniami. W tej części opracowania uwaga zostanie skoncentrowana na czterech ich rodzajach. Są to wyzwania:

- związane z komunikowaniem się ze zróżnicowaną grupą odbiorców, jakimi są interesariusze;
- odnoszące się do kwestii gromadzenia i właściwego wykorzystania odpowiedniej jakości informacji;
- dotyczące problemu wiarygodności przekazu i całego procesu komunikacji;
- związane z wykorzystaniem wielu zróżnicowanych narzędzi i kanałów komunikacji.

1.5.1. Dialog z interesariuszami

Pierwszy obszar związany jest z budowaniem relacji z interesariuszami, czego istotnym elementem jest komunikowanie. W tym kontekście warto zwrócić uwagę na dwa kluczowe aspekty: potrzeby komunikacyjne interesariuszy oraz sposób prowadzenia z nimi dialogu.

Konieczność komunikowania działań z zakresu szeroko rozumianej społecznej odpowiedzialności biznesu wynika m.in. z oczekiwań interesariuszy, którzy coraz aktywniej poszukują różnych informacji na temat produktów i działań przedsiębiorstwa. Mają one nie tylko dostarczyć wiedzy, ale i przekonać ich o zasadności i autentyczności zaangażowania przedsiębiorstwa na rzecz społecznej odpowiedzialności. Informacje te stanowią dla interesariuszy podstawę różnego rodzaju decyzji (zakupowych, inwestycyjnych, o współpracy, podjęciu pracy) i mogą na nie pozytywnie, z punktu widzenia przedsiębiorstwa, wpływać (Alniacik i in., 2011, s. 241; Bartikowski, Berens, 2021, s. 701; Rudnicka, 2011, s. 118). Dla przedsiębiorstw wyzwaniem jest to, że muszą odpowiadać na bardzo zróżnicowane potrzeby informacyjne, co wynika z różnorodności samych interesariuszy. Ma to wpływ na wiele kwestii, choćby na koszty komunikacji, sposób kształtowania przekazu czy dobór narzędzi komunikacji. Dla zilustrowania wyzwania stojącego przed

[52] O bogactwie i złożoności tej kategorii można się przekonać, czytając rozdział 3.

przedsiębiorstwami i związanego z odpowiadaniem na potrzeby informacyjne różnych podmiotów, sporządzono syntetyczne zestawienie wybranych potrzeb informacyjnych dla najważniejszych interesariuszy i zaprezentowano je w tabeli 1.2.

Tabela 1.2. Potrzeby informacyjne wybranych grup interesariuszy

Interesariusze	Przykładowe potrzeby informacyjne
Pracownicy i menedżerowie	• informacje na temat strategii przedsiębiorstwa, w tym w obszarze CSR, i wszelkich wprowadzanych zmian (oraz ich konsekwencji) • informacje na temat aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa, w tym osiąganych wyników finansowych i rynkowych • informacje na temat obowiązków i zadań pracowników na poszczególnych stanowiskach oraz ich znaczenia z punktu widzenia osiągania celów przedsiębiorstwa • informacje na temat wartości, zasad i procedur, w tym z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, obowiązujących w przedsiębiorstwie • niezbędna i aktualna wiedza umożliwiająca właściwe realizowanie powierzonych zadań • wiedza na temat oferty przedsiębiorstwa i jej cech, także w kontekście zrównoważonego rozwoju • informacje na temat oceny przełożonych odnośnie postaw i efektów osiąganych przez pracowników • informacje o zaangażowaniu przedsiębiorstwa w działania CSR, w tym dedykowane pracownikom, i o jego efektach
Właściciele i inwestorzy	• informacje na temat kondycji finansowej i sytuacji majątkowej przedsiębiorstwa • informacje na temat strategii i zmian realizowanych oraz planowanych w przedsiębiorstwie • prognozy dotyczące przyszłych wyników rynkowych i finansowych • informacje na temat źródeł ryzyka występujących w działalności przedsiębiorstwa, w tym związanych z kwestiami z zakresu CSR (np. ryzyko środowiskowe) • informacje na temat zaangażowania przedsiębiorstwa w działania z zakresu społecznej odpowiedzialności i ich wpływu na wyniki przedsiębiorstwa
Klienci (indywidualni i instytucjonalni)	• informacje na temat oferty przedsiębiorstwa i jej cech, także w kontekście wymogów zrównoważonego rozwoju • informacje na temat wpływu procesów realizowanych przez przedsiębiorstwo na środowisko i społeczeństwo • warunki cenowe i sposoby dystrybucji produktów i usług przedsiębiorstwa

Interesariusze	Przykładowe potrzeby informacyjne
Partnerzy biznesowi (dostawcy, kooperanci)	• informacje o warunkach współpracy z przedsiębiorstwem, w tym o wymogach dotyczących kwestii środowiskowych, pracowniczych czy praw człowieka • informacje o kondycji finansowej przedsiębiorstwa, zwłaszcza w zakresie możliwości regulowania zobowiązań • szczegółowe informacje na temat wymogów technicznych i cenowych stawianych produktom i usługom dostarczanym przez partnerów biznesowych • informacje na temat działań i wpływu przedsiębiorstwa na społeczeństwo i środowisko (np. w kontekście przygotowania sprawozdania niefinansowego)
Konkurenci	• informacje na temat oferty przedsiębiorstwa i jej cech, także w kontekście zrównoważonego rozwoju • informacje na temat planowanych zmian i działań, zwłaszcza tych w sposób istotny wpływających na funkcjonowanie całego sektora • informacje na temat możliwości współpracy z innymi firmami sektora, w tym w obszarach wpisujących się w społeczną odpowiedzialność biznesu • informacje o działaniach na rzecz społeczeństwa i środowiska podejmowanych przez przedsiębiorstwo
Ustawodawca i administracja rządowa i samorządowa	• informacje na temat przestrzegania prawa i wywiązywania się z obowiązków ciążących na przedsiębiorstwie (np. podatkowych, związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa pracy, ochrony przyrody itp.) • informacje na temat istotnych planowanych przedsięwzięć, także tych wpisujących się w problematykę CSR, wymagających zgody ze strony administracji publicznej
Media	• informacje na temat ważnych z punktu widzenia gospodarki, społeczeństwa i środowiska inicjatyw podejmowanych przez przedsiębiorstwo • informacje na temat rozwiązywania sytuacji kryzysowych (np. związanych z katastrofami ekologicznymi, skandalami finansowymi itp.) przez przedsiębiorstwo
Społeczeństwo i organizacje pozarządowe	• informacje na temat wpływu gospodarczego, środowiskowego i społecznego przedsiębiorstwa, jego działań i oferowanych produktów • informacje o ważnych ze środowiskowego lub społecznego punktu widzenia inicjatywach przedsiębiorstwach (inwestycjach, wsparciu projektów społecznych) i ich efektach dla otoczenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Emerling, 2020, s. 36–41; Zieniuk, 2020, s. 18–21.

Drugi z wymienionych aspektów komunikacji z interesariuszami dotyka trudnej sztuki prowadzenia z nimi dialogu i włączania w działania przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa muszą nabyć umiejętność doboru i wykorzystania odpowiednich sposobów budowania relacji z konkretnymi interesariuszami. Do tego wyzwania odnosi się standard *AA1000: Stakeholder Engagement Standard*, w którym określono różne formy (poziomy) włączania interesariuszy, wraz ze sposobem wykorzystania w nich komunikacji. Na liście znalazły się (AccountAbility, 2015):

- postawa pasywna (*remain passive*) – charakteryzująca się brakiem aktywnej komunikacji ze strony przedsiębiorstwa;
- monitorowanie (*monitor*) – ograniczające się do wychwytywania tego, co mówią lub robią interesariusze;
- przekonywanie (*advocate*) – skoncentrowane na jednokierunkowym przekazie od przedsiębiorstwa do interesariuszy oraz na przekonywaniu do swoich racji;
- informowanie (*inform*) – polegające na jednokierunkowym (od przedsiębiorstwa do interesariuszy) przekazie informacji, bez oczekiwania reakcji z drugiej strony;
- transakcja (*transact*) – ograniczona komunikacja dwukierunkowa, której celem jest określenie zasad realizacji umowy;
- konsultacje (*consult*) – ograniczona komunikacja dwukierunkowa, polegająca zwykle na zadawaniu interesariuszom pytań i analizowaniu ich odpowiedzi;
- negocjacje (*negotiate*) – ograniczona komunikacja dwukierunkowa, dotycząca określonego zagadnienia i mająca za zadanie doprowadzenie do konsensusu;
- angażowanie (*involve*) – dwu- a nawet wielokierunkowa komunikacja, w ramach której wymieniane są poglądy i opinie, ale nadal przedsiębiorstwo i interesariusze działają w sposób niezależny;
- współpraca (*collaborate*) – oparte na komunikacji dwu- lub wielostronnej wspólne uczenie się, podejmowanie decyzji i działanie;
- upodmiotowienie (*empower*) – najbardziej zaawansowana forma zaangażowania interesariuszy, polegająca nie tylko na ich włączeniu w proces decyzyjny, ale też na przekazaniu im części uprawnień decyzyjnych.

Różne podejścia do sposobu angażowania interesariuszy, a więc także komunikowania się z nimi, wynikają w tym przypadku z oceny konkretnego interesariusza, jego oczekiwań i potencjalnego wpływu na przedsiębiorstwo. Podobne podejście opisano w publikacji Terry'ego Nicklina (2013, s. 35–36). Powiązano tam sposób komunikacji z gotowością interesariusza do wspierania przedsiębiorstwa. W stosunku do „interesariuszy-partnerów" (*partners*), aktywnie zaangażowanych i wspierających działania przedsiębiorstwa, kluczowe jest nieustanne informowanie. W przypadku „sojuszników" (*allies*), którzy są gotowi udzielić wsparcia, ważne jest wykorzystanie komunikacji do ich zachęcenia i zmotywowania do takiego działania. Kolejna grupa – „pasywni wspierający" (*passive supporters*), zainteresowani określoną tematyką, ale niezwiązani z przedsiębiorstwem – wymagają większego zaangażowania, dialogu i zbudowania relacji. W przypadku interesariuszy określanych mianem „neutralnych" czy też „niezdecydowanych" (*fence-sitters*), co do których nie ma pewności, czy faktycznie się zaangażują oraz czy będą lojalni, należy skoncentrować się na pozyskaniu informacji w celu ustalenia, czy budowanie relacji ma w tym przypadku sens. Są też interesariusze określani jako „luźne działa" (*loose cannons*), którzy mają swoje cele i trudno przewidzieć ich zachowania.

W takim przypadku trzeba ostrożnie przekazywać wyselekcjonowane informacje. Wobec „oponentów" (*opponents*) najlepiej stosować sformalizowane i dostosowane do nich sposoby komunikacji (np. spotkania). Natomiast w odniesieniu do interesariuszy zainteresowanych określonymi kwestiami, ale nieufających w tej materii przedsiębiorstwu (tzw. „dzielących wspólny los" – *bedfellows*) należy skoncentrować się na podkreślaniu korzyści płynących z działań przedsiębiorstwa w tym obszarze. Ostatnią wymienioną grupą interesariuszy są „pozbawieni głosu" (*voiceless*), czyli interesariusze nieposiadający dużej siły oddziaływania na przedsiębiorstwo, ale którzy mogą zostać wykorzystani np. przez jego oponentów. W ich przypadku proponuje się raczej monitorowanie działań i ograniczoną komunikację, by uniknąć ewentualnych problemów.

Jak już wspomniano, w kontekście procesu angażowania interesariuszy zwykle pojawia się termin „dialog", definiowany jako przepływ określonych treści pomiędzy dwoma lub większą liczbą podmiotów, którego rezultatem może być nowy sposób rozumienia. Z punktu widzenia społecznej odpowiedzialności kluczowe jest osiągnięcie, właśnie poprzez dialog, wzajemnego zrozumienia między przedsiębiorstwem a jego interesariuszami (Golob, Podnar, 2014, s. 249–250). Dialog z interesariuszami może wyglądać bardzo różnie. Biorąc pod uwagę intencję, jaka przyświeca przedsiębiorstwu w tym procesie, można mówić o (Marcinkowska, 2013, s. 202):

- dialogu jako manipulacji, nastawionym głównie na neutralizację najbardziej krytycznych interesariuszy;
- dialogu jako terapii, niezakładającym specjalnego udziału interesariuszy i skoncentrowanym raczej na kształtowaniu poglądu (edukowaniu) tych bardziej niezdecydowanych czy krytycznych;
- dialogu jako informacji, gdzie przedsiębiorstwo dąży do bycia transparentnym i koncentruje się na informowaniu interesariuszy o swojej polityce;
- dialogu jako konsultacji, opierającym się głównie na pozyskiwaniu informacji i opinii od interesariuszy, bez ich większego angażowania w działania przedsiębiorstwa;
- dialogu jako sposobie na rozwianie obaw interesariuszy, opartym na bliskim, choć raczej ograniczonym, dialogu z wybranymi podmiotami, zwłaszcza tymi najbardziej krytycznie nastawionymi;
- dialogu jako partnerstwie, polegającym na włączaniu interesariuszy, głównie w formie negocjacji, w proces planowania i podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie.

Interesującą klasyfikację dialogu prowadzonego z interesariuszami proponują Laetitia Guibert oraz Julia Roloff (2017, s. 5–9), które, biorąc pod uwagę stopień dojrzałości przedsiębiorstwa, jeżeli chodzi o realizowanie strategii CSR, oraz stopień zaangażowania interesariuszy w ten proces, wyodrębniły:

- dialog typu „Damokles" (*Damocles' dialogue*), zwykle podejmowany przez przedsiębiorstwa realizujące reaktywną, słabo przygotowaną i niezbyt efektywnie wdrażaną strategię CSR, najczęściej także w niewielkim stopniu angażujące w ten proces interesariuszy; dialog z interesariuszami podejmowany jest tylko w obliczu niebezpieczeństwa (pogorszenia wizerunku, potencjalnych strat finansowych, grożących konsekwencji prawnych) po to, by uniknąć zagrożenia wiszącego nad przedsiębiorstwem jak słynny miecz Damoklesa;
- dialog typu „Pandora" (*Pandora's dialogue*), prowadzony również przez przedsiębiorstwa charakteryzujące się małą dojrzałością, jeżeli chodzi o przygotowanie i implementację strategii społecznej odpowiedzialności, a jednocześnie stosunkowo mocno angażujące interesariuszy w swoją działalność – może to zaowocować otwarciem przysłowiowej „puszki Pandory", zwłaszcza gdy interesariusze tę słabość i małą dojrzałość dostrzegą i postanowią wykorzystać przeciwko przedsiębiorstwu;
- dialog typu „wieża z kości słoniowej" (*Ivory dialogue*), który prowadzą przedsiębiorstwa zaawansowane, jeżeli chodzi o wdrażanie koncepcji CSR, ale jednocześnie rozmawiające tylko z najważniejszymi i najsilniejszymi interesariuszami; wszystko odbywa się na warunkach przedsiębiorstwa i w jego „wieży z kości słoniowej", do której trudno się dostać z zewnątrz, bez zaproszenia;
- dialog typu „Hanoi" (*Hanoi dialogue*), w który angażują się przedsiębiorstwa dojrzałe pod względem stopnia realizacji strategii społecznej odpowiedzialności i otwarte na interesariuszy; kluczowa jest umiejętność przewidywania, myślenie perspektywiczne i długofalowe, częste spotkania i umiejętność współpracy z interesariuszami; nazwa tego rodzaju dialogu nawiązuje do łamigłówki znanej jako Wieża Hanoi.

Wyzwań związanych ze współpracą i rozmawianiem z interesariuszami jest więcej; można tu wspomnieć choćby o kwestii określenia miejsca i roli przedsiębiorstwa w tym procesie. Dialog z interesariuszami może być bowiem prowadzony w oparciu o model koncentryczny, gdzie w centrum znajduje się przedsiębiorstwo, a jego satelitami są różne grupy interesu. W takim przypadku to przedsiębiorstwo moderuje przebieg procesu komunikacji. Istnieje też inny model dialogu, w którym przedsiębiorstwo staje się jednym z równorzędnych jego uczestników (Smolarek, 2019, s. 32).

Zarówno identyfikacja potrzeb poszczególnych interesariuszy w zakresie informacji, jak i sposób prowadzenia z nimi dialogu mają wpływ na wyzwania zaprezentowane w dalszej części podrozdziału: sposób kształtowania przekazu, zwiększanie jego wiarygodności oraz dobór kanałów i narzędzi komunikacji.

1.5.2. Gromadzenie i wykorzystanie informacji

Konsekwencją różnorodności interesariuszy, ich zapotrzebowania na informacje oraz podejścia przedsiębiorstwa do komunikacji z nimi są kolejne wyzwania, tym razem związane z:

- zakresem i sposobem gromadzenia informacji,
- jakością i sposobem wykorzystania informacji w procesie komunikacji.

Tworzenie komunikatów odbywa się w oparciu o informacje, które w odpowiedni sposób zakodowane, mają trafić do odbiorcy i wywołać określony efekt. Nietrudno zauważyć, że rodzaj i jakość wykorzystanych informacji będą w tym procesie niezwykle ważne.

Pierwsza kwestia to rodzaj i zakres informacji, które można wykorzystać do komunikowania zaangażowania przedsiębiorstwa w działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Społeczna odpowiedzialność biznesu jest koncepcją wielowymiarową, w której zakres zainteresowania wchodzi wiele elementów. Dla określenia rodzaju i zakresu informacji, które będą potrzebne, można wykorzystać dwa, komplementarne względem siebie, podejścia. Pierwszym, o którym wspomniano już wcześniej, jest zidentyfikowanie potrzeb informacyjnych interesariuszy. Może się jednak okazać, że oparcie się wyłącznie na identyfikacji potrzeb informacyjnych zgłaszanych przez interesariuszy może nie być wystarczające z punktu widzenia koncepcji CSR, w tym – sprawozdawczości niefinansowej oraz komunikacji pozasprawozdawczej. Dlatego warto posłużyć się jeszcze innym podejściem, które bazuje na koncepcji obszarów społecznej odpowiedzialności. Wykorzystanie takiego porządkującego podejścia nie jest niczym nowym w zarządzaniu przedsiębiorstwem; wystarczy przywołać badanie słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa, oparte na wyodrębnionych obszarach funkcjonalnych oraz zasobowych (Gierszewska, Romanowska, 2017, s. 125–126; Urbanowska-Sojkin i in., 2007, s. 152–173), czy segmentację makrootoczenia w procesie jego analizy (Obłój, 2014, s. 179; Romanowska, 2017, s. 34–36). Zaletą podejścia opartego na obszarach odpowiedzialności jest to, że pozwala ono na stworzenie, w miarę możliwości, pełnego katalogu informacji, które powinny być gromadzone przez przedsiębiorstwo, aby mogło w sposób jak najbardziej kompleksowy komunikować swoje działania z zakresu CSR.

Obszary społecznej odpowiedzialności mogą być różnie definiowane. Jedna z propozycji jest zakorzeniona w koncepcji zrównoważonego rozwoju, zgodnie z którą społeczna odpowiedzialność biznesu obejmuje wymiar ekonomiczny, społeczny i środowiskowy działalności przedsiębiorstwa (GRI, 2021; PN-EN ISO 26000:2021-04, 2021, s. 9). Zakres informacji na temat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa może też wynikać z przyjęcia podejścia opisywanego jako ESG,

na który składają się wymiary: ekologiczny, społeczny i tzw. *governance*, czyli ład organizacyjny (SEG, 2014, s. 9–10). Obszary odpowiedzialności, a co za tym idzie – zakres potrzebnych w komunikacji informacji, można też wyznaczyć, posiłkując się koncepcją tzw. filarów społecznej odpowiedzialności biznesu, którymi są: relacje rynkowe, ochrona środowiska, działania na rzecz społeczeństwa oraz sprawy pracownicze (Buczkowski i in., 2016, s. 31–34), albo sięgając do siedemnastu Celów Zrównoważonego Rozwoju[53]. Inna propozycja to tematyka zawarta w *Wytycznych dla przedsiębiorstw wielonarodowych* i odnosząca się do takich kwestii jak: prawa człowieka, zatrudnienie i stosunki pracownicze, środowisko, zwalczanie korupcji, interesy konsumenta, nauka i technika czy konkurencja i opodatkowanie (OECD, 2011). Do wyznaczenia tematów wchodzących w zakres społecznej odpowiedzialności biznesu można też wykorzystać obszary zdefiniowane w wytycznych ISO 26000. Są to: prawa człowieka, praktyki z zakresu pracy, środowisko, uczciwe praktyki operacyjne, zagadnienia konsumenckie, zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej. Całość integruje tzw. ład organizacyjny, obejmujący różnego rodzaju dokumenty i procedury umożliwiające realizację zadań wskazanych w każdym z obszarów (PN-EN ISO 26000:2021-04, 2021). Zdefiniowanie obszarów odpowiedzialności jest pierwszym krokiem; kolejnym jest zidentyfikowanie zagadnień wpisujących się w poszczególne obszary, na temat których gromadzone będą informacje. Ważne jest uwzględnienie specyfiki przedsiębiorstwa, w tym przedmiotu jego działalności, jej skali, zasięgu i złożoności.

Kolejna ważna kwestia to stworzenie odpowiedniego systemu pozyskiwania, gromadzenia i przechowywania informacji. Warto podkreślić, że ich wykorzystanie nie ogranicza się wyłącznie do procesów komunikacyjnych, ale też ma istotne znaczenie dla procesów decyzyjnych w przedsiębiorstwie. Informacje te nie tylko dotyczą zróżnicowanej grupy zagadnień, ale też pochodzą zwykle z różnych źródeł, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych (np. od dostawców). Mają one bardzo różny charakter (ilościowy, jakościowy) i mogą dotyczyć wydarzeń przeszłych (informacje historyczne), aktualnych (informacje bieżące) i przyszłych (informacje prognostyczne; Wrycza, 2020, s. 63). Z tego powodu powstała potrzeba rozwijania nowej gałęzi rachunkowości, jaką jest rachunkowość z zakresu społecznej odpowiedzialności[54]. Można ją zdefiniować jako rachunkowość, w której uwzględniane są

[53] Cele te to: Cel 1: Koniec z ubóstwem; Cel 2: Zero głodu; Cel 3: Dobre zdrowie i jakość życia; Cel 4: Dobra jakość edukacji; Cel 5: Równość płci; Cel 6: Czysta woda i warunki sanitarne; Cel 7: Czysta i dostępna energia; Cel 8: Wzrost gospodarczy i godna praca; Cel 9: Innowacyjność, przemysł, infrastruktura; Cel 10: Mniej nierówności; Cel 11: Zrównoważone miasta i społeczności, Cel 12: Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja; Cel 13: Działania w dziedzinie klimatu; Cel 14: Życie pod wodą; Cel 15: Życie na lądzie; Cel 16: Pokój, sprawiedliwość i silne instytucje; Cel 17: Partnerstwa na rzecz celów (UN - DESA, 2021).

[54] W literaturze przedmiotu używa się też takich terminów jak: rachunkowość zrównoważona (*sustainability accounting*; Reizinger-Ducsai, 2018, s. 187–188) czy rachunkowość społeczna (Śnieżek i in., 2018, s. 56–57).

tak obciążenia, jak i korzyści dla społeczeństwa wynikające z działalności przedsiębiorstwa (Gabrusewicz, 2010, s. 60). Janusz Samelak (2013, s. 27) podkreśla, że jest ona zorientowana na potrzeby zarządzania przedsiębiorstwem oraz jego wewnętrzny i zewnętrzny rozrachunek z tytułu ekonomicznej, społecznej i środowiskowej odpowiedzialności. Jej częścią jest rachunkowość środowiskowa, funkcjonująca już od pewnego czasu w wielu przedsiębiorstwach, która jest narzędziem umożliwiającym „identyfikację, pomiar, analizę i interpretację informacji o środowiskowych aspektach działalności podmiotów gospodarczych, co pozwala na ich ocenę z punktu widzenia racjonalności i społecznej odpowiedzialności podejmowanych działań" (Szadziewska, 2013, s. 149). W odniesieniu do tego rodzaju działań stosowane są też takie określenia jak: rachunkowość ochrony środowiska czy rachunkowość ekologiczna (Węgrzyńska, 2013, s. 94–96).

Tworząc system rachunkowości społecznej odpowiedzialności, trzeba pamiętać, żeby z jednej strony pozwalał on na pozyskanie, przechowywanie i aktualizowanie potrzebnych informacji, a z drugiej strony – umożliwiał łatwy do nich dostęp dla tych, którzy z tej informacji będą korzystać. W literaturze przedmiotu pojawiają się różne narzędzia, zarówno tradycyjne, jak i specyficzne dla rachunkowości z zakresu społecznej odpowiedzialności. Wśród tych ostatnich są: audyt etyczny, środowiskowy i społeczny (Adamczyk, 2004, s. 38–40; Rybak, 2004, s. 152–153; Stocki, 2012, s. 29–43) czy analiza ekologicznego oraz społecznego cyklu życia produktu (Adamczyk, 2004, s. 59–74 i 101–107; European Commission, 2015). Trzy pierwsze narzędzia służą do pozyskiwania informacji na temat etycznego, środowiskowego i społecznego wymiaru funkcjonowania przedsiębiorstwa i jego łańcucha podażowego, natomiast dwa ostatnie dostarczają informacji na temat oddziaływania oraz kosztów środowiskowych i społecznych związanych z powstawaniem produktu bądź usługi.

Kolejne wyzwanie wiąże się ze sposobem wykorzystania posiadanych informacji, w tym – z wyborem tych, które zostaną przekazane konkretnym grupom odbiorców. W literaturze przedmiotu często postuluje się, aby przedsiębiorstwa przekazywały interesariuszom jak najpełniejszą i jak najbardziej szczegółową informację na temat obowiązujących w nich zasad, motywacji do działania, przyjętej i realizowanej polityki społecznej odpowiedzialności, jej efektów itp. (Gruber i in., 2017, s. 406; Kim, Ferguson, 2018, s. 552–553; PN-EN ISO 26000:2021-04, 2021, s. 76). Ma to sprzyjać przejrzystości działań i zwiększać zaufanie interesariuszy. Podkreśla się, że kompleksowość przekazywanych informacji ma na celu uzyskanie możliwie pełnego i prawdziwego obrazu działalności przedsiębiorstwa (Niedziółka, 2008, s. 36). Jednocześnie trzeba pamiętać, że nadmiar informacji może okazać się szkodliwy. Po pierwsze, współczesne społeczeństwa funkcjonują w świecie, w którym są wręcz „bombardowane" ogromną ilością informacji i coraz trudniej im poruszać się w tej rzeczywistości. Istnieje więc ryzyko, że kolejna

dawka informacji nie tylko może zostać niezauważona przez odbiorców, ale wręcz może być przez nich potraktowana jako coś, co jeszcze zwiększa i tak spory już szum informacyjny. Kolejna porcja informacji, zwłaszcza jeżeli jest informacją w jakiś sposób narzucaną odbiorcy, może być wręcz potraktowana jako uciążliwa (Hu, Krishen, 2019, s. 27–37; Laud, Schepers, 2009, s. 365–391). Po drugie, w literaturze przedmiotu opisuje się ciekawe zjawisko dotyczące komunikacji na temat działań CSR, a określane mianem „paragrafu 22" (*Catch-22*)[55]. Jego mechanizm jest następujący: interesariusze oczekują od przedsiębiorstw rozmaitych działań wpisujących się w koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu, ale bez komunikacji nie wiedzieliby, czy i w jakim stopniu przedsiębiorstwa wywiązują się ze swoich obowiązków społecznych. W celu podnoszenia świadomości interesariuszy, co do swego zaangażowania prospołecznego czy prośrodowiskowego, przedsiębiorstwa wykorzystują więc różne sposoby komunikacji i starają się zaspokoić potrzeby informacyjne tych grup. Jednocześnie ci sami interesariusze mogą stać się nieufni, co do intencji i rzeczywistego zaangażowania przedsiębiorstw, a nawet niechętni w stosunku do nich, jeżeli uznają, że za dużo wysiłku i środków poświęcają one na tę właśnie komunikację (Coombs, 2019, s. 352). Tym samym pojawia się problem: jak prowadzić komunikację, żeby dostarczyć potrzebnych, zarówno z punktu widzenia interesariuszy, jak i przedsiębiorstwa, informacji z obszaru CSR, ale jednocześnie nie zirytować odbiorców i nie wywołać fali krytyki pod swoim adresem?

W szczególnej sytuacji znajdują się spółki giełdowe, wobec których oczekiwania informacyjne są ściśle określone i w dodatku wynikają z regulacji prawnych. W ich przypadku polityka komunikacyjna powinna opierać się na dwóch podstawowych zasadach: pełnego ujawniania informacji oraz niezwłocznego ujawniania informacji. W pierwszym przypadku chodzi o to, aby akcjonariusze czy potencjalni inwestorzy posiadali pełną wiedzę na temat działalności spółki, niezbędną w procesie podejmowania decyzji inwestycyjnych. Podobne znaczenie ma zasada niezwłocznego ujawniania informacji (Niedziółka, 2008, s. 35).

Ważną przesłanką w procesie doboru odpowiedniej informacji powinna być jej użyteczność. Informacja może być uznana za użyteczną, gdy, z punktu widzenia odbiorców, jest przydatna przy podejmowaniu decyzji oraz pomaga w ocenie przeszłych, aktualnych i przyszłych zdarzeń (Niedziółka, 2008, s. 36). Użyteczność należy rozpatrywać w kontekście konkretnego odbiorcy (interesariusza), albowiem informacja może mieć różną użyteczność w zależności od jego potrzeb (Zieniuk, 2020, s. 25). Innymi słowy, trzeba dobrze rozpoznać potrzeby interesariuszy i dostarczać im informacji, których rzeczywiście potrzebują. To także sposób na to, by unikać nadmiaru przekazywanych informacji i wzbudzania irytacji interesariuszy.

[55] To określenie zaczerpnięte z powieści Josepha Hellera pod takim właśnie tytułem, oznaczające błędne koło, sytuację bez wyjścia.

Bardzo ważna jest też jakość informacji, które wykorzystywane są w procesie komunikacji. Powinno dołożyć się starań, aby gromadzone informacje były dokładne i jak najbardziej aktualne (PN-EN ISO 26000:2021-04, 2021, s. 76).

Ważnym wyzwaniem jest sposób wykorzystania dostępnych informacji w procesie kształtowania przekazu. Przekazywane informacje powinny być jednoznaczne i zrozumiałe, tak aby nie dawać interesariuszom okazji do niewłaściwej ich interpretacji. Trzeba też zadbać o ich dostosowanie do możliwości odbioru przez konkretne grupy adresatów (Niedziółka, 2008, s. 36; PN-EN ISO 26000:2021-04, 2021, s. 76). Odbiorcy nie są zbyt przychylnie nastawieni do komunikatów o silnym zabarwieniu promocyjnym, sugerującym, że to, co przedsiębiorstwo robi bardziej ma na uwadze cele biznesowe i wizerunkowe niż rzeczywiste oczekiwania społeczne. Równie niechętnie odbierane są komunikaty, w których pobrzmiewa zbyt wyraźny ton samozadowolenia przedsiębiorstwa (Kim, Ferguson, 2018, s. 554). Komunikacja powinna być zatem wyważona i nie pomijać także tych mniej korzystnych informacji (PN-EN ISO 26000:2021-04, 2021, s. 76). Dotyczy to wszelkich form komunikacji, ale w sposób szczególny odnosi się do sprawozdań niefinansowych[56].

1.5.3. Wiarygodność przekazu

Kwestią niezwykle ważną w komunikacji, także tej dotyczącej postawy i działań przedsiębiorstwa w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu, jest wiarygodność, której warunkiem jest spójność między tym, co przedsiębiorstwo mówi i tym, co w rzeczywistości robi (Głuszek, 2013, s. 33). Niestety taka sytuacja nie zawsze ma miejsce i w kontekście komunikacji CSR pojawiają się różne nieuczciwe działania, wobec których stosowane jest zbiorcze określenie *washing*[57]. Oznacza ono posługiwanie się terminami związanymi z CSR, które nie oddają rzeczywistego działania przedsiębiorstwa. Stosując *washing* (*CSR-washing*), przedsiębiorstwo manipuluje pewnymi zwrotami czy informacją, żeby wytworzyć wśród odbiorców fałszywy obraz siebie jako przedsiębiorstwa odpowiedzialnego (Aluchna, 2019, s. 28). Proceder ten ma wiele twarzy, a w jego zakres wchodzą takie działania jak: *greenwashing*, *bluewashing*, *pinkwashing* czy *whitewashing*.

Najpopularniejszym terminem jest *greenwashing*, występujący niekiedy w szerokim znaczeniu, obejmującym wszelkie formy wprowadzania odbiorcy komunikatu w błąd i wykorzystujące jego wrażliwość oraz zainteresowanie kwestiami z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu (Yu i in., 2020, s. 1–23). Bardziej właściwy wydaje się jednak pierwotny sposób rozumienia tego terminu. Zgodnie z nim *greenwashing* to działania wprowadzające nabywcę w błąd co do proekologicznych praktyk

[56] Więcej na temat wymogów stawianych sprawozdaniom niefinansowym – zob.: podrozdział 2.3 i 2.4.

[57] W literaturze przedmiotu pojawia się też inne określenie: *CSR-washing* (Pope, Wæraas, 2016, s. 175).

przedsiębiorstwa lub środowiskowych korzyści związanych z jego produktami lub usługami (TerraChoice, 2007, s. 1). Jest to nałożenie się dwóch zjawisk: negatywnego faktycznego oddziaływania przedsiębiorstwa (i jego oferty) na środowisko oraz przekazu, który wpływ ten próbuje ukryć, umniejszyć czy też pokazać w bardziej pozytywnym świetle (Delmas, Burbano, 2011, s. 65). *Greenwashing* można podzielić na dwie kategorie: *greenwashing* na poziomie przedsiębiorstwa oraz *greenwashing* na poziomie produktu (Berrone, 2016, s. 110; Delmas, Burbano, 2011, s. 66).

W przypadku *greenwashingu* na poziomie przedsiębiorstwa można mówić o kilku jego formach, określanych jako (Berrone, 2016, s. 129–144):

- brudny biznes (*dirty business*) – gdy przedsiębiorstwo inicjuje pojedyncze i nieistotne z punktu widzenia kluczowego biznesu działania sugerujące zainteresowanie ochroną środowiska, podczas gdy zasadnicza jego działalność pozostaje szkodliwa dla środowiska;
- reklamowy szum (*ad buster*) – wyolbrzymianie działań na rzecz ochrony środowiska i inwestowanie ogromnych środków w mówienie o nich, by odwrócić uwagę od poważnych problemów ekologicznych;
- polityczna manipulacja (*political spin*) – głośne mówienie o działaniach na rzecz ochrony środowiska a jednocześnie lobbowanie np. przeciwko proekologicznym przepisom;
- prawny minimalizm (*it's the law, stupid!*) – chwalenie się działaniami proekologicznymi, które tak naprawdę są wymuszane przez prawo.

Jeżeli chodzi o *greenwashing* na poziomie produktu, to wymienia się siedem jego form, nazywanych też grzechami (Berrone, 2016, s. 113–129; TerraChoice, 2010, s. 10):

- ukryty koszt alternatywny (*sin of hidden trade-off*) – przekaz przedsiębiorstwa koncentruje się na jednej lub kilku właściwościach oferty, które rzekomo czynią ją proekologiczną, jednocześnie przemilczając inne, zazwyczaj dużo ważniejsze a jednocześnie szkodliwe dla środowiska jej cechy;
- brak dowodu (*sin of no proof*) – wykorzystywane w komunikacji z rynkiem informacje czy deklaracje nie mają żadnego poparcia w dostępnych dla konsumenta źródłach (materiałach) czy certyfikatach niezależnych instytucji;
- brak precyzji (*sin of vagueness*) – stosowanie ogólnikowych i nieprecyzyjnych określeń odnoszących się do bliżej nieokreślonej „przyjazności dla środowiska", które odbiorca komunikatu może błędnie zinterpretować jako dowód na proekologiczność oferty przedsiębiorstwa;
- nieistotność (*sin of irrelevance*) – podkreślanie w komunikatach tych ekologicznych cech oferty, które mają dla procesu zakupowego nabywcy znaczenie drugorzędne i nie są pomocne w wyborze tego produktu, który rzeczywiście wyróżnia się na rynku większą przyjaznością dla środowiska naturalnego;

- mniejsze zło (*sin of lesser of two evils*) – stosowanie proekologicznych haseł w odniesieniu do produktów, które ze swej natury należą do nieprzyjaznych czy nawet groźnych dla człowieka i środowiska (np. papierosy) i w ogóle nie powinny być promowane jako przyjazne dla środowiska;
- oszustwo (*sin of fibbing*) – ewidentne kłamstwo, czyli celowe podawanie nieprawdziwych informacji o proekologicznych cechach produktu;
- stosowanie „fałszywych ekoetykiet" (*sin of worshiping falce labels*) – używanie własnych znaków ekologicznych w sposób, który może sugerować nabywcy, że produkt jest certyfikowany przez niezależny zewnętrzny podmiot.

Nie tylko tematyka ekologiczna bywa wykorzystywana w sposób nieuczciwy przez przedsiębiorstwa. Drugim ważnym ze społecznego punktu widzenia zagadnieniem są prawa człowieka. Niektóre przedsiębiorstwa na zewnątrz prezentują się jako orędownicy praw człowieka, angażują się w inicjatywy podejmowane przez instytucje rządowe i pozarządowe związane z ochroną tych praw, ale w rzeczywistości ich działalność dalece odbiega od tego wizerunku. Przykładem mogą być niektóre koncerny odzieżowe, które często dużo mówią o prawach człowieka, a jednocześnie przymykają oczy na ich łamanie w podmiotach tworzących ich łańcuch podażowy (Płoska, 2016, s. 187–202). Tego rodzaju działania wpisują się w tzw. *bluewashing*, polegający na wykorzystaniu skojarzeń z inicjatywą Global Compact, której integralną część stanowią, obok kwestii środowiskowych i problematyki korupcji, właśnie zagadnienia związane z prawami człowieka[58]. Kolor niebieski, pojawiający się w nazwie tego rodzaju nadużycia, związany jest z kolorystyką charakterystyczną dla Organizacji Narodów Zjednoczonych. Jest ona najważniejszym podmiotem o charakterze globalnym, podejmującym działania na rzecz ochrony praw człowieka, która stoi za wspomnianą inicjatywą. Nierzadko *bluewashing* polega na zadeklarowaniu wsparcia dla zasad Global Compact a nawet przystąpieniu do tej inicjatywy, ale bez wprowadzania realnych zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy może być sam program, w którym brak skutecznych mechanizmów weryfikacji i oceny rzeczywistych efektów osiąganych przez przedsiębiorstwa w tym zakresie (Berliner, Prakash, 2015, s. 121).

Pinkwashing odnosi się do sytuacji, w której przedsiębiorstwo manifestuje swoje wsparcie dla walki z nowotworem piersi w sytuacji, gdy tak naprawdę jego działalność czy produkty mogą się przyczyniać do powstawania tego problemu (np. poprzez stosowanie kancerogennych substancji chemicznych do produkcji swoich

[58] Zasady Global Compact obejmują cztery obszary: prawa człowieka, prawa pracownicze, ochronę środowiska i przeciwdziałanie korupcji (UNGC, 2021). Warto zauważyć, że drugi z wymienionych obszarów – prawa pracownicze – w gruncie rzeczy także zalicza się do praw człowieka (zwłaszcza do drugiej, obok praw obywatelskich i politycznych, kategorii – tzw. praw gospodarczych, społecznych i kulturalnych [UNIC Warsaw, 2021]).

wyrobów; Lubitow, Davis, 2011, s. 139–140; Sheehan, Tusinski Berg, 2018, s. 474).

Na liście nadużyć w zakresie komunikacji CSR znajduje się też *whitewashing*, czyli działanie mające na celu wykorzystywanie głównie akcji filantropijnych lub podobnych działań do wybielenia własnego wizerunku i uniemożliwienia odbiorcom poznania prawdy o nieetycznych i nieodpowiedzialnych praktykach przedsiębiorstwa (Szumniak-Samolej, 2019, s. 38). Jest to w tym przypadku rodzaj zasłony dymnej czy wręcz sztuczki, mającej odciągnąć uwagę opinii publicznej od tego, co przedsiębiorstwo wolałoby ukryć.

Katalog nieuczciwych działań, kryjących się pod wspólnym hasłem *washingu* wciąż się rozrasta. Dołączyło do niego w ostatnim czasie zjawisko *leanwashingu*, czyli, jeżeli przyjąć szerszą definicję, działania marketingowe, których celem jest przedstawianie produktu w taki sposób, aby sprawiał on wrażenie zdrowszego, niż jest to naprawdę. W ujęciu węższym używa się tego pojęcia w znaczeniu współudziału przedsiębiorstwa w pogłębianiu problemu otyłości, pod przykrywką oferowania dietetycznej żywności lub promowania zdrowego stylu życia (Szumniak-Samolej, 2019, s. 38). Jako formę *washingu* traktuje się też zmianę marki przeprowadzaną tylko po to, by uniknąć negatywnych skojarzeń z nieetycznymi czy nieodpowiedzialnymi działaniami w przeszłości (Aluchna, 2019, s. 29).

Opisując nieuczciwe działania w zakresie informacji i komunikacji, zwłaszcza w odniesieniu do sprawozdawczości, można też sięgnąć do pojęć znanych z teorii i, niestety, także praktyki związanej z nieetyczną rachunkowością. Mowa tu o takich terminach jak rachunkowość kreatywna, agresywna czy oszukańcza. Problematyka ta jest poruszana głównie w kontekście sprawozdawczości finansowej, ale z powodzeniem można poszerzyć jej zakres i uwzględnić podobne praktyki także w innych obszarach sprawozdawczości (zatem również tej odnoszącej się do kwestii społecznej odpowiedzialności biznesu).

Terminem potocznie rozumianym jako nieprawidłowości w obszarze rachunkowości związane z przedstawieniem nierzetelnych informacji jest tzw. rachunkowość kreatywna (Gabrusewicz, 2010, s. 34). W literaturze przedmiotu toczy się dyskusja na temat zasadności tego określenia i pojawiają się propozycje usystematyzowania tego zagadnienia. Tomasz Gabrusewicz (2010, s. 33–35) posługuje się zamiennie określeniami: rachunkowość agresywna oraz rachunkowość kreatywna w negatywnym sensie i wyraźnie odróżnia je od rachunkowości kreatywnej w sensie pozytywnym. Ta ostatnia traktowana jest jako innowacyjne i twórcze podejście do zasad rachunkowości, ale w żadnym razie nie noszące znamion manipulacji czy przestępstwa. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie kluczowe jest eliminowanie zjawiska rachunkowości kreatywnej w sensie negatywnym, zarówno w odniesieniu do sprawozdawczości finansowej, jak i niefinansowej. Stosowanie takich praktyk ma bowiem podwójny, negatywny wydźwięk:

samo w sobie jest nieetyczne, ale też, wprowadzając w błąd adresatów komunikacji opartej na nierzetelnych informacjach, wpływa na wiarygodność całej realizowanej w przedsiębiorstwie polityki społecznej odpowiedzialności.

Jeżeli przedsiębiorstwo chce budować wiarygodny wizerunek podmiotu działającego w sposób etyczny i odpowiedzialny, nie może pozwalać sobie na nieuczciwą, obliczoną na manipulowanie odbiorcą i ukrywanie złych praktyk komunikację. Może się to bowiem skończyć „efektem bumerangu", czyli sytuacją, gdy tego typu komunikacja przynosi wzrost negatywnych postaw wobec przedsiębiorstwa i dostarcza paliwa jego krytykom (Bruhn, Zimmermann, 2017, s. 5).

Co ciekawe, można spotkać się z opinią, zgodnie z którą brak spójności między tym, co przedsiębiorstwo komunikuje a tym, co robi może mieć też pozytywną stronę. Zdaniem Larsa Thøgera Christensena i współautorów już samo mówienie, nawet trochę „na wyrost" o swojej prospołecznej czy prośrodowiskowej postawie kreuje, w pewnym sensie, rzeczywistość w przedsiębiorstwie. Mówienie o społecznej odpowiedzialności jest pewnym wyraźnym sygnałem o zainteresowaniu tym tematem, wyznacza kierunek i często poprzedza działanie. Co więcej, komunikowanie zwraca uwagę interesariuszy na pewne kwestie i na przedsiębiorstwo zaczyna być wywierana presja, by jego działania szły w parze z deklaracjami. Innymi słowy, nawet takie komunikowanie może w dłuższej perspektywie przyczyniać się do zaistnienia społecznej zmiany (Christensen i in., 2013, s. 372–393).

Wszystko, co dotąd zostało tu napisane o nieuczciwej komunikacji, pokazującej nierzeczywisty obraz działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo i ich efektów, odnosiło się do swoistego upiększania rzeczywistości, ale istnieje też inny rodzaj niespójności przekazu z faktycznymi działaniami przedsiębiorstwa, polegający na umniejszaniu swoich osiągnięć na polu ochrony środowiska (Testa i in., 2018, s. 2) czy szerzej – społecznej odpowiedzialności biznesu (Kim, Lyon, 2015, s. 706). Tego typu strategię komunikacyjną określa się mianem *brownwashingu*[59]. Często stoi za nią przekonanie, że epatowanie zaangażowaniem w aktywność z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, zwłaszcza w filantropię korporacyjną, może być źle odebrane przez niektórych interesariuszy, szczególnie inwestorów czy pracowników.

Budowanie wiarygodnego przekazu nie ogranicza się jednak do unikania działań, które mogą być odebrane przez interesariuszy jako rodzaj komunikacyjnego nadużycia czy wręcz oszustwa. To także poszukiwanie sposobu na zwiększanie wiarygodności komunikatów wysyłanych przez przedsiębiorstwo. Sposobem na to jest weryfikacja zawartych w nich treści przez zewnętrzny niezależny podmiot (Crosbie, Knight, 1995, s. 221; Kim, Ferguson, 2018, s. 553). Tego rodzaju

[59] W literaturze w tym znaczeniu używany jest też termin *greenhushing* (Ettinger i in., 2021, s. 618; Font i in., 2017, s. 1007–1023).

weryfikacja może towarzyszyć przyznawaniu stosownego oznakowania i certyfikatów zarówno produktom, jak i przedsiębiorstwu oraz realizowanym w nim procesom. Zewnętrzny audyt postuluje się też w przypadku sprawozdań, w tym także niefinansowych (PN-EN ISO 26000:2021-04, 2021, s. 79). Wspomniane sformalizowane formy weryfikacji nie są jedynymi sposobami na uwiarygodnienie przekazu. W tej roli mogą też wystąpić różnego rodzaju autorytety, uznani specjaliści (np. zaproszeni do komitetu doradczego; PN-EN ISO 26000:2021-04, 2021, s. 79), ale też np. organizacje pozarządowe, które, przystępując do współpracy z przedsiębiorstwem, wystawiają mu swoiste świadectwo wiarygodności.

1.5.4. Zarządzanie komunikacją wielokanałową

Komunikowanie polityki i działań przedsiębiorstw w obszarze społecznej odpowiedzialności może odbywać się z wykorzystaniem wielu bardzo różnorodnych kanałów i narzędzi. Stawia to przed nimi nowe wyzwania, związane głównie z komponowaniem odpowiedniego zestawu tych kanałów i narzędzi oraz koordynowaniem realizowanych za jego pośrednictwem działań. Opisana wcześniej różnorodność interesariuszy i ich oczekiwań informacyjnych powoduje, że trzeba rozważyć stosowanie rozmaitych narzędzi, które na te różnorodne potrzeby będą odpowiadać. Każdy potencjalny kanał i narzędzie komunikacji powinny być ocenione pod kątem słabych i mocnych stron oraz dostosowania do potrzeb adresatów przekazu. Nie można też zapominać, że niektóre z nich, jak choćby reklamy komercyjne, nie cieszą się szczególnym zaufaniem interesariuszy (Jahdi, Acikdilli, 2009, s. 106). Trzeba mocno podkreślić, że niewłaściwy dobór kanału czy narzędzia komunikacji może być jedną z przyczyn niepowodzeń w procesie komunikowania się z interesariuszami (Przybyłowski i in., 1998, s. 465). Dodatkowa trudność polega na tym, że z jednego kanału komunikacji mogą korzystać różni interesariusze, co wymusza dopasowanie treści przekazu do różnych odbiorców.

Trzeba też zwrócić uwagę na to, że korzystanie przez przedsiębiorstwo z różnych sposobów komunikowania się z interesariuszami oznacza, że każdy z nich będzie mógł sięgać do różnych źródeł informacji na temat przedsiębiorstwa i jego produktów. W tym kontekście w literaturze przedmiotu pojawia się pojęcie komunikacji marketingowej 360 stopni, której najważniejszym wyróżnikiem jest multimedialność, czyli korzystanie ze wszystkich dostępnych, i oczywiście właściwych do zastosowania w danym przypadku, mediów. Jej celem jest „otoczenie" interesariuszy informacją w różnych formach i z każdej strony (Tarczydło, 2014, s. 240). Zwiększa to szansę na dotarcie do nich z przekazem, ale też umożliwia interesariuszom jego weryfikację i ocenę spójności.

Posługiwanie się różnymi kanałami i narzędziami z zakresu komunikacji powoduje, że przedsiębiorstwa stają przed kolejnym wyzwaniem: koniecznością

koordynacji i integracji realizowanych w jej ramach działań. Koncepcja zintegrowanej komunikacji nie jest pojęciem nowym i pojawia się w literaturze zwykle w kontekście działań marketingowych przedsiębiorstwa. Zintegrowana komunikacja marketingowa rozumiana jest jako odpowiednio dobrane narzędzia promocji, w celu dostarczenia prostej, spójnej i atrakcyjnej dla odbiorcy informacji o przedsiębiorstwie i jego ofercie (Armstrong, Kotler, 2016, s. 536). Bogna Pilarczyk i Renata Nestorowicz (2010, s. 200) podkreślają, że zintegrowana komunikacja marketingowa jest pojęciem szerszym niż promocja i ma za zadanie tworzyć spójny i jednolity wizerunek przedsiębiorstwa i jego produktów. Należy wyraźnie podkreślić, że brak integracji różnorodnych narzędzi i kanałów komunikacji może prowadzić do zamętu w komunikowaniu z interesariuszami (Armstrong, Kotler, 2016, s. 536). Jednoczesny dialog z wieloma zróżnicowanymi interesariuszami niesie za sobą ryzyko swoistej kakofonii, często niewidocznej w mikroskali (komunikowania się z konkretnym interesariuszem), ale dostrzegalnej dopiero w szerszym kontekście. Stosowanie wielu kanałów komunikacji i wielu przekazów, przy braku ich integracji, może też prowadzić do swoistej fragmentacji wizerunku przedsiębiorstwa, zwłaszcza gdy w grę wchodzi wykorzystywanie komunikacji dwukierunkowej, w której zachowanie spójności wizerunku jest trudniejsze niż w przypadku komunikacji jednokierunkowej (Crane, Livesey, 2003, s. 50–51).

W kontekście integracji działań komunikacyjnych należy zatem pamiętać o kilku zasadach. Przede wszystkim, wszelkie działania przedsiębiorstwa i jego pracowników, nie tylko formalna promocja, stanowią komunikat, a każdy komunikat (czy jego brak) wpływa na wizerunek samego przedsiębiorstwa i jego produktów. Ważne jest, aby każdy komunikat był starannie i świadomie kształtowany oraz kontrolowany przez przedsiębiorstwo. Wszystkie komunikaty wysyłane przez przedsiębiorstwo powinny tworzyć spójną całość. Kluczowe jest też zrozumienie, że adresatami komunikacji przedsiębiorstwa są nie tylko klienci, ale bardzo różni interesariusze. Komunikacja z tymi grupami wymaga, co podkreślono na początku tej części opracowania, uwzględniania ich specyfiki i oczekiwań, a także powinna opierać się na dialogu z nimi. Wreszcie, ważną kwestią jest monitorowanie reakcji otoczenia na przekazywane komunikaty (Pilarczyk, Nestorowicz, 2010, s. 201; Taranko, 2018, s. 46).

Jak wspomniano, niezwykle ważna jest spójność komunikacji CSR z rzeczywistą praktyką przedsiębiorstwa w tym obszarze. Możliwe są tu trzy scenariusze: *walking-to-talk*, *talking-to-walk*, *t(w)alking*. Pierwszy model – *walking-to-talk* – zakłada, że priorytetem jest podejmowanie działań CSR, natomiast komunikacja ma charakter wtórny. W modelu *talking-to-walk*, podobnie jak w poprzednim, działania CSR i komunikacja traktowane są jako odrębne kategorie, przy czym wiodącą staje się komunikacja, która kształtuje sposób działania. Ostatni model – *t(w)alking*

– traktuje rzeczywiste działania i komunikowanie na ich temat jako kwestie silnie ze sobą związane i stanowiące dwie strony tego samego medalu. Realizowane są one równocześnie i dlatego muszą być skoordynowane i spójne (Schoeneborn i in., 2020, s. 18).

W kontekście wykorzystywania wielu kanałów komunikacji i integrowania tych działań, w literaturze przedmiotu pojawia się termin „transmedialnej opowieści" (*transmedia storytelling*) jako idealnego, także z punktu widzenia komunikowania z zakresu społecznej odpowiedzialności, podejścia. Pojęcie to można rozumieć jako wiele historii opowiedzianych w wielu formach i z wykorzystaniem wielu kanałów komunikacji i przez wiele osób, połączonych w jeden świat opowieści. Zwłaszcza wykorzystanie wielu osób, np. poprzez media społecznościowe, do opowiadania o działaniach CSR przedsiębiorstwa to sposób na osłabienie zarzutów o instrumentalne ich traktowanie przez przedsiębiorstwo i zabieg czysto wizerunkowy (Coombs, 2019, s. 352–353).

Zarządzanie komunikacją z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu wymaga dobrego rozeznania w dostępnych narzędziach komunikacji, ich specyfice i potencjale. Temu zagadnieniu poświęcone są kolejne rozdziały opracowania.

Rozdział 2

Narzędzia sprawozdawczej komunikacji zewnętrznej z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu

2.1. Sprawozdawcze narzędzia komunikacji

Wobec dokonujących się w sposób dynamiczny zmian ekonomicznych, społecznych i środowiskowych, bardziej niż kiedykolwiek liczy się budowanie relacji partnerskich, opartych na stałej, dwustronnej komunikacji między organizacją a jej interesariuszami. Komunikacja informacji na temat realizacji działań z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu, podobnie jak każda skuteczna komunikacja wewnętrzna czy zewnętrzna, wymaga strategii, czyli prawidłowego zdefiniowania grup odbiorców oraz świadomego wyboru kanałów przekazywania informacji poszczególnym grupom (Szczęsna-Makuch, 2013, s. 64–70). Do najczęstszych sposobów raportowania społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce można zaliczyć (*Raportowanie odpowiedzialnego biznesu w Polsce*, 2013):

- komunikację wewnętrzną, obejmującą wewnętrzne ogłoszenie raportu poprzez newsletter, gazetkę wewnętrzną bądź intranet, przekazanie raportu do wiadomości każdemu pracownikowi wraz z listem od zarządu, spotkania wewnętrzne, piknik pracowniczy;

- komunikację zewnętrzną poprzez media społecznościowe i relacje w mediach, blog, film, wysyłkę raportu do głównych interesariuszy, rejestry raportów, a nawet związane z raportem wydarzenia, takie jak konferencje i konkursy.

Przekaz informacji na temat zakresu realizacji działań CSR można również podzielić na pozasprawozdawczy[60] oraz sprawozdawczy, czyli ten, który powinien przyjąć kształt zgodny z istniejącymi przepisami prawa, standardami bądź założeniami ramowymi, którym podlegają organizacje. W dalszej części rozdziału uwagę poświęcono przekazowi zewnętrznemu informacji na temat społecznej odpowiedzialności biznesu w postaci sprawozdań i oświadczeń.

Według Ewy Walińskiej i Jacka Gada (2017, s. 208) podstawowym elementem polityki informacyjnej przedsiębiorstw działających w globalnej gospodarce jest ich sprawozdawczość – zarówno dotycząca kwestii finansowych, jak i niefinansowych. Wysokiej jakości, spójna, rzetelna sprawozdawczość stanowi nie tylko wymóg społecznej odpowiedzialności biznesu, ale jest też jej przejawem i elementem. Nie można mówić o organizacjach społecznie odpowiedzialnych, jeśli którekolwiek z publikowanych przez nie sprawozdań będzie obarczone zniekształceniami z powodów błędów i oszustw, celowych niedopowiedzeń lub pomijania niewygodnych faktów, bądź przeciwnie – wprowadzania nadmiaru treści w celu rozmycia kwestii istotnych (Krzysztofek, 2016, s. 339–340; Matuszyk, 2018, s. 106–107). Bez względu na to, czy będą rozważane potrzeby interesariuszy pierwszego czy drugiego typu, błędne decyzje podjęte na podstawie fałszywie kreowanego obrazu jednostek mogą prowadzić do strat właścicieli kapitału, utraty zatrudnienia przez pracowników lub pogorszenia sytuacji ekonomicznej partnerów biznesowych.

Nie bez znaczenia pozostaje także fakt, czy przygotowywane sprawozdania są łatwo dostępne, podlegają weryfikacji przez podmioty zewnętrzne, oraz czy jest zapewniony taki stopień ich porównywalności, że możliwe jest przygotowanie rankingów bądź innych zestawień ułatwiających ocenę i pozycjonowanie organizacji w ramach branży, regionu, podobnej wielkości czy struktury właścicielskiej. Dlatego też w części dotyczącej sprawozdawczych narzędzi komunikacji szczególną uwagę zwrócono na obecność zapisów w regulacjach prawnych, standardach bądź założeniach ramowych, mówiących o wymaganych cechach jakościowych elementów sprawozdań, obowiązku poddawania ich audytowi oraz sugerowanych kanałach komunikowania ich treści.

[60] Szerzej na temat pozasprawozdawczych narzędzi komunikacji z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu – w rozdziale 3.

2.2. Sprawozdania finansowe

System raportowania finansowego przedsiębiorstwa stanowi podstawowe, najstarsze narzędzie komunikacji o działalności firmy i jej wynikach. Sprawozdawczość finansowa dostarcza istotnych informacji służących ocenie prowadzonych działań oraz podejmowanych decyzji biznesowych, mających wpływ na przyszłe kierunki rozwoju przedsiębiorstwa (Lorenz, Kustra, 2017, s. 105).

Podstawowymi źródłami prawa regulującymi istotę, cel, zakres informacyjny, zasady sporządzania oraz wymagane cechy sprawozdań finansowych są dla polskich przedsiębiorstw:

- Ustawa z dnia 29.09.1994 r. o rachunkowości (UoR), tekst jednolity Dz. U. z 2021 r. poz. 217;
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie rocznych sprawozdań finansowych, skonsolidowanych sprawozdań finansowych i powiązanych sprawozdań niektórych rodzajów jednostek, zmieniająca dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2006/43/WE oraz uchylająca dyrektywy Rady 78/660/EWG i 83/349/EWG, Dz. U. L 182 z 29.06.2013, s. 19;
- Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej (MSSF; ang. *International Financial Reporting Standards*), zawarte w Rozporządzeniu Komisji (WE) nr 1126/2008 z dnia 3.11.2008 r. przyjmującym określone międzynarodowe standardy rachunkowości zgodnie z Rozporządzeniem (WE) nr 1606/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady, Dz. Urz. UE L z 2008 r. nr 320/1.

Celem stosowania przepisów ustawy o rachunkowości przez jednostkę jest sporządzanie sprawozdań finansowych, przedstawiających w sposób rzetelny i jasny jej sytuację majątkową i finansową oraz wynik finansowy. Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej w Założeniach koncepcyjnych wskazują, że celem sporządzania sprawozdań finansowych jest dostarczanie informacji użytecznej dla procesu podejmowania decyzji o kierunkach alokacji zasobów w jednostce[61]. Należy więc zwrócić uwagę, że niezależnie od tego, jak efektywny okazuje się proces pomiaru wartości w rachunkowości, uzyskane informacje nie mają znamion użyteczności, dopóki nie są odpowiednio komunikowane.

W literaturze wymieniana jest nie tylko informacyjna rola rachunkowości, ale akcentowane jest także jej znaczenie jako narzędzia realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu. Już w XV w. Benedetto Cotruglio (Cotruglio, 2007; Garstka, 2015, s. 74–78) uważał kupca prowadzącego własne księgi za zawód zaufania

[61] Jako strony szczególnie zainteresowane wskazywani są potencjalni dawcy kapitału, pożyczkodawcy i inni wierzyciele.

publicznego, wymagający etycznego postepowania. W *Księdze o sztuce handlu* (Cotruglio, 2007) podkreślał on wagę wszechstronnego przygotowania i godnego postępowania kupca ze względu na jego rolę w generowaniu dóbr powszechnych oraz szacunek i zaufanie w nim pokładane. Kupiec miał nie tylko kreować siebie jako osobę godną poszanowania, ale i nie podejmować działań, które mogłyby podważyć zaufanie społeczeństwa do jego profesji.

W 1973 r. w opracowaniu *Objectives of Financial Statements, Report of the Study Group on the Objectives of Financial Statements*, wydanym przez American Institute of Certified Public Accountants (AICPA, 1973), wśród podstawowych celów sprawozdawczości finansowej wymienia się przedstawienie działań przedsiębiorstwa mających wpływ na społeczeństwo, które można określić i opisać lub zmierzyć, i które są ważne dla roli przedsiębiorstwa w jego otoczeniu społecznym. Odpowiedzialność biznesu implikuje potrzebę ujawniania konsekwencji działań, które nakładają koszty na społeczeństwo. Dzięki temu społeczność może określić, w jakim stopniu zaabsorbuje takie koszty, a kiedy zmusi przedsiębiorstwo do zmodyfikowania swojej działalności w celu wyeliminowania kosztów społecznych lub też zobowiąże do pokrycia tych kosztów. Dzięki temu szkody społeczne stają się kosztami pieniężnymi jednostki i wpływają na jej wynik finansowy.

Marta Stępień (2009, s. 355) twierdzi, że rachunkowość spełnia swoją rolę w realizacji społecznej odpowiedzialności, ponieważ jej istotą jest funkcja informacyjno-kontrolna. Umożliwia ona pomiar wartościowy i ilościowy składowych systemu społecznej odpowiedzialności, ale stanowi także instrument kontroli ich realizacji. Pozwala to rozliczyć jednostkę z odpowiedzialności społecznej i daje podstawę do wyciągnięcia wobec niej konsekwencji prawnych, społecznych i ekonomicznych, jeśli niewłaściwie prowadziła działalność. Podobnie Marek Masztalerz (2018, s. 11–21) stoi na stanowisku, że system rachunkowości służy realizacji funkcji zaufania publicznego, ponieważ dostarczane przez niego informacje, jeśli spełniają warunek rzetelności i wiarygodności, pozwalają nie tylko podejmować racjonalne decyzje gospodarcze, ale także umożliwiają społeczeństwu dokonanie rozrachunku jednostek gospodarczych ze społeczno-ekonomicznej racjonalności wykorzystania zasobów materialnych i kapitału ludzkiego.

Rozpatrując paradygmaty Richarda Mattessicha, Marta Szczepańska (2018, s. 452) i Joanna Błażyńska (2012a, s.11; 2012b, s. 8–11) także dostrzegają potencjał systemu rachunkowości w zapewnieniu jakości raportu zintegrowanego. Uważają, że poprzez rozwój i dostosowywanie kalkulacji i analizy kosztów powstałych w związku z działalnością społecznie niepożądaną, system rachunkowości może przyczynić się do zwiększenia przydatności informacji finansowych i niefinansowych oraz zapewnienia wierności przedstawiania kwestii społecznych i środowiskowych, a tym samym wzmocnić zaufanie użytkowników do informacji prezentowanych w zintegrowanych sprawozdaniach.

Mając na uwadze temat opracowania, rolę sprawozdawczości finansowej w realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu rozpatrywać można więc z dwóch poziomów – poziomu sprawozdania i poziomu społecznej odpowiedzialności, a samo sprawozdanie finansowe powinno podlegać dwojakiej ocenie – jako źródło informacji na temat działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, ale także jako jej przejaw, jak to zaprezentowano w tabeli 2.1.

Tabela 2.1. Miejsce sprawozdawczości finansowej w realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu

Poziom analizy	Poziom sprawozdania finansowego	Poziom społecznej odpowiedzialności biznesu
Przedmiot analizy	Sprawozdanie finansowe jako źródło informacji o wymiarze działań podejmowanych przez jednostki w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu, w szczególności o poniesionych kosztach, ujętych rezerwach i zobowiązaniach.	Sprawozdanie finansowe jako element obligatoryjnego rozliczenia się jednostek z obowiązku komunikacji interesariuszom efektów ekonomicznych swoich działań.
Przykładowe zagadnienia poddawane analizie	Czy w sprawozdaniu finansowym wyodrębnione są obciążenia poniesione w związku z realizacją CSR (czy przyjęty poziom szczegółowości zakłada wyodrębnienie takich obciążeń)? Czy w sprawozdaniu wyodrębnione są obciążenia poniesione w związku z nieprzestrzeganiem CSR (czy w sprawozdaniu finansowym są ujawniane informacje na temat takich obciążeń)? Czy sprawozdanie finansowe dostarcza informacji umożliwiających sprawdzenie spójności danych finansowych i niefinansowych w obszarze CSR (czy ujawnione w sprawozdaniu finansowym dane liczbowe oraz jakościowe są wystarczające do przeprowadzenia testów spójności z danymi wynikającymi ze sprawozdań niefinansowych)?	Czy sprawozdanie finansowe w sposób rzetelny i jasny prezentuje kondycję finansową jednostki? Czy informacje zawarte w sprawozdaniu finansowym są właściwe i wystarczające do podejmowania uzasadnionych ekonomicznie decyzji przez jego odbiorców? Czy sprawozdanie finansowe jest sporządzone i udostępnione w terminach wynikających z regulacji prawnych? Czy osoby zainteresowane mają łatwy dostęp do kompletnego sprawozdania finansowego? Czy dane ze sprawozdania finansowego w innych kanałach komunikacji nie uległy przekształceniu, zniekształceniu bądź czy nie jest realizowany wybiórczy przekaz medialny w celu wprowadzenia odbiorcy informacji w błąd? Czy sporządzenie i udostępnienie sprawozdania finansowego zostało przeprowadzone z zachowaniem norm etycznych?

Źródło: opracowanie własne.

Wprawdzie według Moniki Sobczyk (2016, s. 394) żaden z elementów sprawozdania finansowego obejmującego bilans, rachunek zysków i strat, informację dodatkową, a dla jednostek podlegających badaniu także zestawienie zmian w kapitale

(funduszu) własnym, oraz rachunek przepływów pieniężnych, nie jest dedykowany prezentacji wywiązywania się przez jednostkę z realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu, to właśnie w księgach rachunkowych i sporządzanych na ich podstawie sprawozdaniach ujmowane są koszty prowadzenia działalności CSR. W wielkościach zagregowanych znajdą się także kary i inne obciążenia związane z nieprzestrzeganiem obowiązujących norm środowiskowych, warunków pracy, realizacji umów konsumenckich. Pojawia się pytanie, czy sprawozdania finansowe sporządzane są ze szczegółowością wystarczającą do analizy spójności danych finansowych i niefinansowych, czy znajdzie się w nich potwierdzenie dla prowadzonego przez jednostkę podejścia do społecznej odpowiedzialności biznesu.

Odpowiedzialny biznes ma obowiązek komunikowania w sposób spójny, jasny i rzetelny o swoich działaniach. Sprawozdanie finansowe można uznać za spełniające wymogi sprawozdania społecznie odpowiedzialnego wyłącznie w sytuacji, gdy będzie dostarczało prawdziwych i wystarczających informacji do podejmowania decyzji i działań przez jego odbiorców. Informacje te muszą być w sposób konsekwentny i niewprowadzający w błąd przekazywane przez jednostkę we wszystkich stosowanych kanałach komunikacji. Dotyczy to także wyników analiz przeprowadzanych na podstawie danych ze sprawozdania finansowego.

Aby sprawozdawczość finansowa wypełniała prawidłowo przypisane jej zadania, produkt końcowy w postaci sprawozdania musi charakteryzować się szeregiem cech stanowiących o jego użyteczności dla szerokiego grona interesariuszy (Krawczyk, 2019, s. 41). O użyteczności sprawozdań stanowi ich jakość i możliwość wykorzystania w procesie decyzyjnym. Gwarantem zachowania jakości sprawozdań powinny być przepisy prawa bilansowego, zasady etyki rachunkowości i badania przeprowadzane przez niezależnych biegłych rewidentów (Piotrowska, 2018, s. 380–381). W ustawie o rachunkowości nie odniesiono się wprost do kwestii jakości informacji. Stwierdzono wyłącznie, że „jednostki obowiązane są stosować przyjęte zasady (politykę) rachunkowości, rzetelnie i jasno przedstawiając sytuację majątkową i finansową oraz wynik finansowy”[62]. Międzynarodowe Standardy Rachunkowości wymieniają wśród fundamentalnych cech jakościowych przydatność i wierną prezentację, a wśród cech dodatkowych – zrozumiałość, porównywalność, sprawdzalność i terminowość informacji finansowych i poświęcają im znacznie więcej uwagi w Założeniach koncepcyjnych sprawozdawczości finansowej (Micherda, 2006, s.16; Krzywda, 2006, s. 234). O przydatności informacji stanowi jej potencjał wpływu na zmianę decyzji podejmowanej przez użytkowników sprawozdania

[62] Prócz dwóch fundamentalnych cech, Piotr Szczypa i Adam Lulek (2017, s. 350), wymieniają także ostrożność, polegającą na rozważnym stosowaniu osądu przy szacowaniu w warunkach niepewności tak, aby aktywa i przychody nie były prezentowane w wartościach zawyżonych, a zobowiązania i koszty – w wartościach zaniżonych.

finansowego. Jest to możliwe, jeśli informacja ma wartość prognostyczną, czyli może być wykorzystywana do przewidywania przyszłych wyników, lub potwierdzającą, czyli może być zastosowana do potwierdzenia bądź zmiany poprzednich ocen. Cechą ściśle związaną z przydatnością informacji jest istotność zastosowana przy sporządzaniu sprawozdania finansowego. Stopień agregacji, pominięć bądź zniekształceń informacji ilościowych i jakościowych powinien być ustalony na takim poziomie, aby nie wpływał niekorzystnie na rzetelność i jasność sprawozdania i nie powodował podejmowania decyzji gospodarczych innych, niż gdyby istotność była zachowana. Informacje finansowe, aby były użyteczne, muszą jednocześnie odzwierciedlać zjawiska gospodarcze w sposób wierny, czyli kompletny, neutralny oraz pozbawiony błędów. Dodatkowe cechy jakościowe mają za zadanie wzbogacić użyteczność sprawozdania oraz umożliwić ustalenie, który spośród możliwych sposobów prezentacji powinien być wykorzystany do przedstawienia danego zjawiska. Marta Szczepańska (2018, s. 449) i Joanna Błażyńska (2018, s. 61) stoją na stanowisku, że przytoczone cechy jakościowe użytecznej informacji finansowej mają zastosowanie zarówno w przypadku informacji prezentowanych w sprawozdaniach finansowych, jak i dla informacji finansowej dostarczanej innymi kanałami komunikacji oraz dla przygotowywanej przez jednostkę informacji niefinansowej.

Niestety, publikowane zarówno w Polsce, jak i pozostałych krajach Unii Europejskiej sprawozdania zewnętrzne przedsiębiorstw nie zawierają porównywalnych danych dotyczących kwestii środowiskowych i społecznych o odpowiednich cechach jakościowych (Szadziewska, 2015, s. 142). Według M. Masztalerza (2019, s. 100) praca nad udoskonaleniem funkcji komunikacyjnej systemu rachunkowości nie może sprowadzać się do opracowywania coraz bardziej zaawansowanych metod przygotowania sprawozdań finansowych. Informacje rachunkowe nie są w pełni użyteczne, jeśli nie są adekwatnie komunikowane, czyli ujawniane otoczeniu. W nieprawidłowym podejściu do sprawozdania finansowego jako narzędzia komunikacji rozpoznane jest także zagrożenie wykorzystaniem dokumentu do kreowania fałszywego wizerunku jednostki.

Wpływ jakości przygotowywanych sprawozdań finansowych na możliwość realizacji przez rachunkowość funkcji informacyjnej omawiają także Ewa Śnieżek i Michał Wiatr (2017, s. 114–120), podkreślając potrzebę ciągłego doskonalenia metod, form i stosowanych technik komunikacji. Autorzy traktują sprawozdanie finansowe jako narzędzie informowania, które powinno podlegać stałemu dostosowywaniu do możliwości, jakie niosą innowacyjne kanały komunikowania oraz potrzeb i oczekiwań użytkowników informacji[63].

[63] Np. poprzez wprowadzanie wielopłaszczyznowych sprawozdań opatrzonych przyjazną wizualizacją danych finansowych i niefinansowych.

IFRS Foundation w opracowaniu *Lepsza komunikacja w sprawozdawczości finansowej. Jak sprawić, aby ujawnienia miały większe znaczenie* (IFRS, 2017) podkreśla, że nieefektywne przekazywanie informacji finansowych może prowadzić do przeoczenia przez użytkowników sprawozdania istotnych informacji lub powiązań między nimi, co prowadzi do podjęcia niewłaściwych decyzji inwestycyjnych. Nieskuteczna komunikacja powoduje również, że sprawozdania są mniej zrozumiałe, co może się przekładać na zwiększenie niepewności inwestorów i oczekiwanie zwiększonej premii za ryzyko, skutkujących wyższym kosztem kapitału dla jednostek gospodarczych. Zestaw zasad zaproponowanych w raporcie, mających pomóc w usprawnieniu komunikacji w sprawozdaniach finansowych firmy, zaprezentowano w tabeli 2.2.

Tabela 2.2. Zasady efektywnej komunikacji w sprawozdaniu finansowym

Zasada komunikacji	Charakterystyka
Uwzględnienie specyfiki jednostki	Dostosowywanie informacji do specyfiki działalności firmy
Prostota i bezpośredniość	Stosowanie prostych opisów i struktur zdań bez pomijania użytecznych informacji
Lepsza organizacja	Zestawienie informacji w sposób, który pomoże użytkownikom sprawozdań finansowych lepiej zrozumieć ich znaczenie
Lepsze połączenie	Łączenie informacji w celu pomocy użytkownikom sprawozdań finansowych w zrozumieniu zależności między informacjami ilościowymi i jakościowymi
Lepsze formatowanie	Wybór odpowiedniego formatu dla rodzaju informacji dostarczanych przez firmy
Brak powtórzeń	Unikanie niepotrzebnego powielania, które sprawia, że komunikacja jest niezrozumiała
Lepsza porównywalność	Ujawnianie informacji w sposób, który zwiększa porównywalność pomiędzy jednostkami i okresami sprawozdawczymi, bez straty dla ich przydatności

Źródło: opracowanie własne na podstawie: IFRS, 2017.

Istotną kwestią jest zatem priorytetowe traktowanie skutecznej komunikacji przez organy stanowiące prawo bilansowe, jak i audytorów zewnętrznych. Jeśli podmioty te będą patrzyły na sprawozdania finansowe przede wszystkim jako na narzędzie komunikacji, a nie tylko dokumenty podlegające ocenie zgodności, podmioty gospodarcze będą również zainteresowane ulepszaniem raportów finansowych na etapie przygotowania i ujawniania społeczeństwu.

2.3. Sprawozdania z działalności

Informacje dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu nie wynikają wprost ze sprawozdań finansowych, ale można je rozpoznać w podsystemie rachunkowości, jakim jest sprawozdawczość. Mowa tu o sprawozdaniu z działalności wskazanym przez ustawę o rachunkowości jako dodatkowe sprawozdanie, którego zadaniem jest:

- uzupełnienie informacji zawartych w sprawozdaniu finansowym sporządzonym za ten sam okres,
- dostarczenie dodatkowych informacji, które ułatwią użytkownikom sprawozdania finansowego ocenę działalności, sytuacji i zamierzeń jednostki.

Już w 2011 r. Komisja Europejska (2011), w komunikacie *Akt o jednolitym rynku. Dwanaście dźwigni na rzecz pobudzenia wzrostu gospodarczego i wzmocnienia zaufania. Wspólnie na rzecz nowego wzrostu gospodarczego*, wskazała na potrzebę zwiększenia przejrzystości informacji społecznych i środowiskowych przekazywanych przez jednostki ze wszystkich sektorów do podobnie wysokiego poziomu we wszystkich państwach członkowskich. Jednak jeszcze przez trzy lata sporządzanie raportów społecznych było fakultatywną inicjatywą jednostek gospodarczych (Wróbel, 2016, s. 84). Sytuację tę zmieniła Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE (Dyrektywa, 2014), która nałożyła na wybrane organizacje obowiązek sporządzania sprawozdań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu i określiła tematykę obowiązkowych raportów niefinansowych. Zobowiązała także kraje unijne do ustanowienia minimalnych wymogów prawnych odnośnie zakresu informacji podawanych do publicznej wiadomości, celem zwiększenia spójności i porównywalności informacji finansowych z niefinansowymi. Konsekwencją wydanych regulacji było opublikowanie Komunikatu Komisji Europejskiej, dotyczącego *Wytycznych dotyczących sprawozdawczości w zakresie informacji niefinansowych (metodyka sprawozdawczości niefinansowej)* (Komisja Europejska, 2017).

Stosownie do regulacji międzynarodowych, wprowadzono zmiany w polskim prawie bilansowym oraz w Krajowych Standardach Rachunkowości (Skoczylas, 2019, s. 171–172). Adaptacja Dyrektywy 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r., zmieniającej Dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy (Dyrektywa, 2014), do polskiego prawodawstwa nastąpiła na podstawie nowelizacji ustawy o rachunkowości (Ustawa, 2016). Równolegle została podjęta Uchwała nr 22/2017 Komitetu Standardów Rachunkowości z dnia 19 grudnia 2017 r. w sprawie przyjęcia aktualizacji Krajowego Standardu Rachunkowości nr 9 Sprawozdanie z działalności, ogłoszona Komunikatem Ministra Rozwoju i Finansów z dnia 4.01.2018 r. (Krajowy Standard, 2021).

Kolejnym aktem prawnym przenoszącym przepisy unijne na grunt polskiego prawa było Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 25 maja 2016 r. zmieniające Rozporządzenie w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim (Rozporządzenie, 2016). Ostatecznie raportowanie danych niefinansowanych stało się elementem sprawozdawczości od początku 2018 r., a wprowadzone regulacje nałożyły na około 300 przedsiębiorstw w Polsce obowiązek ujawniania danych pozafinansowych w sprawozdaniach rocznych za 2017 r. (Tylec, 2018, s. 300).

W polskiej praktyce gospodarczej jednostki wskazane w art. 3 ust. 1e pkt. 1–6 Ustawy o rachunkowości (Ustawa, 1994), które w sprawozdaniu finansowym za dany rok oraz poprzedzającym dany rok przekroczyły następujące wielkości: 500 osób w przypadku średniorocznego zatrudnienia w przeliczeniu na pełne etaty oraz 85 milionów złotych w przypadku sumy aktywów bilansu na koniec roku obrotowego lub 170 milionów złotych w przypadku przychodów netto ze sprzedaży towarów i produktów za rok obrotowy jednostki, mają obowiązek zawrzeć dodatkowo w sprawozdaniu z działalności oświadczenie na temat informacji niefinansowych. Rolą biegłego rewidenta jest sprawdzić w trakcie badania sprawozdania finansowego, czy oświadczenie takie zostało zamieszczone oraz czy zawiera ono (Przewodnik MSB, 2017, s. 376–379):

- zwięzły opis modelu biznesowego jednostki;
- kluczowe niefinansowe wskaźniki efektywności związane z działalnością jednostki;
- opis polityk stosowanych przez jednostkę w odniesieniu do zagadnień społecznych, pracowniczych, środowiska naturalnego, poszanowania praw człowieka oraz przeciwdziałania korupcji;
- opis procedur należytej staranności;
- opis istotnych źródeł ryzyka związanego z działalnością jednostki, mogących wywierać niekorzystny wpływ na zagadnienia z obszaru społecznego, pracowniczego czy środowiska naturalnego;
- odniesienia do kwot wykazanych w sprawozdaniu finansowym, a także dodatkowe wyjaśnienia dotyczące tych kwot, w przypadku gdy istnieje powiązanie pomiędzy wartościami wykazanymi w rocznym sprawozdaniu finansowym a informacjami zawartymi w oświadczeniu na temat informacji niefinansowych;
- informację o pominięciu w oświadczeniu danych dotyczących oczekiwanych zdarzeń lub spraw będących przedmiotem toczących się negocjacji;
- informację o zasadach, standardach, normach bądź wytycznych, które stanowiły podstawę przygotowania informacji niefinansowej.

Zgodnie z projektem Dyrektywy w sprawie raportowania zagadnień zrównoważonego rozwoju (CSRD *Corporate Sustainability Reporting Directive*), ogłoszonym w dniu 21 kwietnia 2021 r. przez Komisję Europejską (Wniosek, 2021), od 2023 r. obowiązek sprawozdawczości niefinansowej będzie dotyczył wszystkich dużych spółek, bez względu na fakt notowania na giełdzie. Projekt zakłada objęcie obowiązkiem raportowania jednostki spełniające dwa z trzech kryteriów:

- przychody powyżej 40 mln euro,
- aktywa ogółem powyżej 20 mln euro,
- zatrudnienie powyżej 250 pracowników.

Wśród spółek notowanych, z obowiązku mają być wyłączone mikroprzedsiębiorstwa, których papiery wartościowe są notowane na rynkach regulowanych w UE.

Małe i średnie przedsiębiorstwa będą miały dodatkowe 3 lata na przygotowanie, a obowiązki ujawnień w odniesieniu do tych podmiotów obowiązywać będą od 2026 r. Zaproponowane zmiany przewidują także obowiązek poddawania atestacji przygotowanych sprawozdań niefinansowych.

Podobne rozwiązanie zostało przyjęte przez instytucje międzynarodowe. Ujawnianie informacji z zakresu CSR nie znalazło rozstrzygnięć w Międzynarodowych Standardach Sprawozdawczości Finansowej. W ramach innych form sprawozdawczości Rada Międzynarodowych Standardów Rachunkowości w grudniu 2010 r. wydała dokument: Komentarz zarządu – założenia dotyczące prezentacji (*Practice Statement: Management Commentary – a framework for presentation*; Managements Commentary, 2010). Joanna Błażyńska (2018, s. 61–62) podkreśla, że Komentarz ma dostarczać zintegrowanych informacji, stanowiących tło dla interpretacji sprawozdań finansowych oraz wyjaśniać podstawowe trendy i czynniki, które wpływają na wyniki działalności i sytuację jednostki. Dokument powinien zawierać informacje prospektywne i wspierać użytkowników raportu w podejmowaniu trafnych decyzji gospodarczych. Jego treść powinna odwoływać się do działań zarządu w powiązaniu z przyjętymi celami strategicznymi i planami służącymi rozwojowi jednostki. Komentarz zarządu nie ma zatem powielać informacji ujętych w sprawozdaniach finansowych, ale stanowić ich uzupełnienie i poszerzenie o informacje niefinansowe w postaci opisowej.

Sprawozdawczość danych niefinansowych określona we wskazanych powyżej dyrektywach oraz ustawie o rachunkowości ściśle wiąże się z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu, która od końca XX w. stale zyskuje na popularności (Ebisch-Stenzel, 2018, s. 63–64). Celem wprowadzenia nowych przepisów było zwiększenie znaczenia, spójności i porównywalności informacji ujawnianych przez niektóre duże jednostki i grupy na terenie Unii, w postaci (Jonas, 2017, s. 51–52):

a) oświadczenia w sprawozdaniu z działalności, dotyczącego co najmniej kwestii środowiskowych, społecznych i pracowniczych, poszanowania praw człowieka, przeciwdziałania korupcji i łapownictwu i obejmującego opis przyjętej polityki, wyników oraz ryzyka związanego z omawianym zakresem;
b) opartego, zazwyczaj na krajowych, unijnych lub międzynarodowych zasadach ramowych, odrębnego sprawozdania, o ile jest publikowane wraz ze sprawozdaniem z działalności lub jest podawane do publicznej wiadomości na stronie internetowej jednostki w terminie nieprzekraczającym sześciu miesięcy po dniu bilansowym, a odniesienie do niego znajduje się w sprawozdaniu z działalności.

Jednocześnie Krajowy Standard Rachunkowości nr 9 (Krajowy Standard, 2021) silnie podkreśla potrzebę zindywidualizowania sprawozdania z działalności, które w sposób opisowo-liczbowy odzwierciedla specyfikę działalności jednostki i przedstawia jej dokonania oraz zamierzenia i tym tłumaczy zawarcie wyłącznie ogólnych wskazówek odnoszących się do pożądanych cech, zawartości i układu oraz zasad sporządzania i prezentacji sprawozdania z działalności. Na jednostki przenoszone jest zadanie wyboru i dostosowania ostatecznego kształtu dokumentu do oczekiwań użytkowników.

Dochodzi więc do pewnej dychotomii – z jednej strony stawia się na poprawę spójności i porównywalności informacji, z drugiej – nie wprowadza się szczegółowych zasad budowania i komunikowania treści z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu w sprawozdawczości rachunkowej.

Informacje zawarte w sprawozdaniu z działalności, nazywanym również raportem zarządu, mogą mieć charakter ilościowy, jakościowy, finansowy bądź pozafinansowy i obejmują:

a) w obszarze kwestii środowiskowych – szczegółowe informacje na temat obecnego i przewidywanego wpływu działalności jednostki na środowisko, zdrowie i bezpieczeństwo, wykorzystywanie energii zarówno odnawialnej jak i nieodnawialnej, emisję gazów cieplarnianych, zużycie wody oraz wpływ na jakość powietrza;
b) w obszarze spraw pracowniczych i społecznych – informacje na temat działań na rzecz zapewnienia równouprawnienia płci, wdrożenia podstawowych konwencji Międzynarodowej Organizacji Pracy, warunków pracy, dialogu społecznego, poszanowania praw pracowniczych w dostępie do informacji i do wyrażania opinii, poszanowania praw organizacji związkowych, bezpieczeństwa i higieny pracy, a także dialogu ze społecznością lokalną i działań podejmowanych dla ochrony i rozwoju tych społeczności;
c) w kwestii poszanowania praw człowieka oraz walki z korupcją i łapownictwem – informacje na temat działań zapobiegających wystąpieniu zjawiska naruszania praw człowieka, korupcji lub łapownictwa.

Jednostki objęte obowiązkiem sporządzania oświadczenia powinny udostępniać dostateczne informacje na temat kwestii obarczonych wysokim prawdopodobieństwem wystąpienia bądź znacznymi skutkami realizacji, także w przypadku, gdy ryzyka te już wystąpiły. Jeżeli jednostka bądź grupa nie stosuje żadnej polityki odnośnie jednej z wymienionych kwestii, w oświadczeniu na temat informacji niefinansowych zobowiązana jest podać dokładne wyjaśnienie uzasadniające brak wdrożenia działań w tym zakresie.

Aby sprawozdanie z działalności przyczyniało się do lepszego poznania jednostki i zmniejszenia ryzyka jego odbiorców, powinno (Krajowy Standard, 2021):

- być wiarygodne, przydatne, zrozumiałe oraz porównywalne[64];
- zawierać wyważoną i obiektywną prezentację i analizę informacji o danym podmiocie gospodarczym, uwzględniającą specyfikę, złożoność i wielkość prowadzonej działalności.

Szereg zasad warunkujących wysoką użyteczność raportu zarządu wymieniają także *Wytyczne dotyczące sprawozdawczości w zakresie informacji niefinansowych* (Komisja Europejska, 2017). Syntetyczne zestawienie wynikające z obu dokumentów zaprezentowano w tabeli 2.3.

Tabela 2.3. Zasady przygotowania sprawozdań w zakresie informacji niefinansowych

Zasada	Charakterystyka
Wiarygodności	1. Sprawozdanie z działalności jest wiarygodne, jeśli prezentowane w nim informacje są: • prawdziwe, • obiektywne, • poprawne, • zgodne ze sprawozdaniem finansowym.
Przydatności i istotności	1. Sprawozdanie jest przydatne, jeśli informacje w nim zawarte pomagają ocenić przeszłe, teraźniejsze i przyszłe zdarzenia dotyczące jednostki, albo potwierdzić lub skorygować dotychczasowe oceny tych zdarzeń. 2. Na przydatność informacji wpływa istotność, przejawiająca się ich trafnym doborem. Podobnie jak w przypadku informacji wykazywanych w sprawozdaniu finansowym, informacje wykazywane w sprawozdaniu z działalności należy uznać za istotne, jeśli ich pominięcie lub zniekształcenie może wpływać na decyzje podejmowane przez jego czytelników. 3. Sprawozdanie powinno zawierać informacje niezbędne do zrozumienia rozwoju, wyników i sytuacji jednostki oraz wpływu jej działalności na otoczenie. 4. W sprawozdaniu nie może zabraknąć dostatecznych informacji na temat głównego ryzyka dotyczącego poruszanych obszarów.

[64] Wiarygodność sprawozdania z działalności jest immanentną cechą jego użyteczności (Matuszyk, 2018, s. 105–113).

Zasada	Charakterystyka
Przydatności i istotności	5. Ujawnianie istotnych danych powinno objąć zarówno informacje o wpływie pozytywnym, jak i negatywnym w jasny i wyważony sposób. Szanse i możliwości oraz ryzyka i zagrożenia powinny podlegać odrębnemu omówieniu. 6. Informacje powinny zapewnić prezentację rzetelnego obrazu jednostki na potrzeby zainteresowanych stron. 7. Istotność informacji należy oceniać w kontekście. Informacja, która może być istotna w określonym kontekście, może być nieistotna w innym. 8. Ocena, które informacje są istotne, powinna być dokonana na podstawie analizy stopnia istotności informacji dla zrozumienia jego rozwoju, wyników i sytuacji oraz skutków jego działalności. Uwzględnia się przy tym czynniki takie jak: • model biznesowy, strategię i główne ryzyka, • główne kwestie sektorowe, • interesy i oczekiwania odpowiednich zainteresowanych stron, • wpływ działalności, • czynniki związane z polityką publiczną i przepisami prawnymi.
Rzetelności, poprawności, wyważenia i zrozumiałości	1. Oświadczenie na temat informacji niefinansowych powinno w rzetelny sposób przedstawiać zarówno korzystne, jak i niekorzystne aspekty działalności. Rzetelność i dokładność informacji mogą być zwiększone m.in. poprzez: • właściwą realizację zasad ładu korporacyjnego, • wprowadzenie systemu kontroli wewnętrznej i zewnętrznej, • wpływ na zaangażowanie osób przygotowujących informacje. 2. Informacje należy ocenić i przedstawić w obiektywny sposób. Należy unikać manipulacji, polegającej m.in. na celowym pominięciu, zaakcentowaniu bądź osłabieniu znaczenia informacji lub jednostronnym przedstawieniu określonych zagadnień. 3. W oświadczeniu na temat informacji niefinansowych należy rozważyć wszystkie dostępne i rzetelne dane wejściowe, uwzględniając potrzeby w zakresie informacji odpowiednich zainteresowanych stron. 4. Informacje są prawdziwe, jeżeli fakty przedstawiono rzetelnie, zaś przewidywania wynikają z realistycznych przesłanek i ustalono je przy zastosowaniu poprawnych metod. 5. Informacje są poprawne, jeżeli są wolne od błędów dotyczących ich wyboru, sposobu prezentacji oraz samego procesu tworzenia. 6. W sprawozdaniu należy wyjaśnić zakres i granice ujawnionych informacji. 7. Czytelników nie należy wprowadzać w błąd istotnymi zniekształceniami, pomijaniem istotnych informacji lub prezentowaniem nadmiaru nieistotnych informacji. 8. W sprawozdaniu należy wyraźnie odróżnić fakty od opinii, interpretacji oraz własnych wniosków. 9. Zrozumiałość informacji można zwiększyć, stosując prosty język zwyczajowo używany w dziedzinie biznesu i spójną terminologię, unikanie szablonowości wypowiedzi oraz zamieszczanie wyjaśnień terminów technicznych, skrótów, kluczowych elementów wewnętrznych ujawnionych informacji, takich jak metody pomiaru, założenia leżące u ich podstaw, a także ich źródła. 10. Połączenie sprawozdawczości opisowej, informacji ilościowych i środków prezentacji wizualnej (tabele, wykresy, schematy) sprawia, że przekaz jest skuteczniejszy i bardziej przejrzysty. 11. Przyjmuje się założenie, że użytkownicy sprawozdania posiadają podstawową wiedzę z zakresu finansów, zarządzania i rachunkowości.

Zasada	Charakterystyka
Kompleksowości i zwięzłości	1. Przedsiębiorstwo powinno dostarczać informacje w takim zakresie i o takim stopniu szczegółowości, aby umożliwić odbiorcom sprawozdania zrozumienie rozwoju, wyników, sytuacji i wpływu działalności jednostki na otoczenie. 2. Oświadczenie na temat informacji niefinansowych ma być zwięzłe i pozbawione nieistotnych informacji, które mogą utrudnić zrozumienie oświadczenia, bądź przysłonić informacje istotne. 3. W celu zapewnienia zwięzłości i powiązania z innymi informacjami bez zbędnych powtórzeń, w oświadczeniu mogą być stosowane wewnętrzne odniesienia lub oznaczenia.
Zorientowania na strategię i przyszłość	1. Oświadczenie powinno zapewniać wgląd w model biznesowy przedsiębiorstwa, strategię działalności oraz jej wdrożenie, a także wyjaśniać krótko-, średnio- i długoterminowe skutki wywierane przez informacje zawarte w sprawozdaniach. 2. Szczególnie chronione informacje handlowe mogą być przedstawione w szerszym ujęciu, które nadal zapewni ich użyteczność dla zainteresowanych stron. 3. Ograniczenia przedstawianych informacji nie mogą dotyczyć informacji o stanie majątkowym i sytuacji finansowej, w tym oceny uzyskiwanych efektów oraz wskazania czynników ryzyka i opisu zagrożeń, jeżeli występują one w jednostce i są istotne, a także kluczowych wskaźników efektywności. 4. Cele, punkty odniesienia i zobowiązania ujawniane w sprawozdaniu jednostki mogą pomóc inwestorom i innym zainteresowanym stronom w umieszczeniu jej wyników w kontekście. Cele i punkty odniesienia można przedstawiać w ujęciu jakościowym lub ilościowym. 5. W określonych przypadkach przedsiębiorstwa mogą ujawniać odpowiednie informacje dotyczące przyszłości na podstawie scenariuszy opartych na badaniach naukowych. Informacje pochodzące z zewnętrznych uznanych i rzetelnych źródeł wzmacniają wiarygodność sprawozdania z działalności. 6. Informacje na temat przyszłości (projekcje, prognozy) wymagają oddzielenia od informacji dotyczących przeszłości i przedstawienia założeń przyjętych do ich wyliczeń.
Nakierowania na użytkownika	1. Potrzeby w zakresie informacji powinny być realizowane względem zainteresowanych stron jako grupy, a nie indywidualnych lub nietypowych zainteresowanych stron lub stron posiadających nieracjonalne wymagania względem informacji. Do grupy tej mogą należeć m.in.: inwestorzy, pracownicy, konsumenci, dostawcy, klienci, społeczność lokalna, organy publiczne, grupy szczególnie wrażliwe czy partnerzy społeczni. 2. Przy opracowaniu informacji należy uwzględnić specyfikę przedsiębiorstw międzynarodowych.
Spójności i porównywalności	1. Oświadczenie na temat informacji niefinansowych powinno być spójne wewnętrznie oraz z innymi elementami sprawozdania z działalności i sprawozdaniem finansowym. 2. Spójność zapewniana jest poprzez wprowadzanie wyraźnych powiązań między informacjami przedstawionymi w oświadczeniu na temat informacji niefinansowych oraz innymi informacjami ujawnionymi w sprawozdaniu z działalności, a całość jest traktowana jako pojedynczy, wyważony i jednolity zestaw informacji. 3. Treść sprawozdania dotyczącego informacji niefinansowych powinna być spójna i porównywalna na przestrzeni czasu. Sprawozdanie jest porównywalne w czasie, jeżeli zawiera informacje prezentowane dla tych samych okresów porównawczych, a informacje te są sporządzone i prezentowane według tych samych zasad. 4. Nie jest możliwe zapewnienie pełnej porównywalności raportów sporządzanych przez różne jednostki z uwagi na ich zindywidualizowany charakter.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Komisja Europejska, 2017; Krajowy Standard, 2021.

Stosowanie zaprezentowanych zasad ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia funkcji informacyjnej sprawozdania z działalności. Prócz cech jakościowych przygotowanej informacji, wymienia się, podobnie jak przy sprawozdaniu finansowym, czynniki decydujące o właściwym komunikowaniu użytkownikom danych zawartych w raporcie zarządu, takich jak zwięzłość, przyjazność i przejrzystość form wizualnych czy prosty, zrozumiały język.

2.4. Sprawozdania niefinansowe

Milton Friedman w 1970 r. na łamach *The New York Times* (Friedman, 1970) zakomunikował, że jedyną społeczną odpowiedzialnością biznesu jest zwiększanie zysków. Pięćdziesiąt lat później Business Roundtable przedefiniował ten cel, a jego sygnatariusze zobowiązali się prowadzić swoje firmy z korzyścią dla wszystkich interesariuszy – klientów, pracowników, dostawców, społeczności i akcjonariuszy (Business Roundtable, 2019). W jaki sposób nastąpił zwrot w kierunku szerszego zrozumienia odpowiedzialności biznesu? W jaki sposób te pół wieku pozwoliło stwierdzić, że decyzje korporacyjne wpływają na wszystkie grupy zainteresowanych stron – nie tylko akcjonariuszy?

Kwestia raportowania społecznego i środowiskowego pojawiła się w drugiej połowie XX w. i wywodziła się z ogólnej teorii systemów. Kenneth E. Boulding (1956, s. 197–208) jako jeden z pierwszych wprowadził myślenie o organizacji jako o złożonym, otwartym systemie, połączonym wielorako z otaczającym go środowiskiem. Początkowo poruszanie kwestii społecznych i środowiskowych było traktowane jako fakultatywne, a ich umieszczanie w raportach należało do decyzji jednostki. Wraz ze wzrostem znaczenia aspektów zrównoważonego rozwoju w dyskusji publicznej, ten obszar raportowania staje się obligatoryjny dla coraz większej liczby organizacji. Coraz więcej jednostek rozpoznaje również korzyści z publikowania kwestii społecznych i środowiskowych i bez formalnego wymogu umieszcza w swoich kanałach informacyjnych przekazy na ten temat.

Sprawozdania niefinansowe, nazywane również raportami niefinansowymi, definiowane są przez Joannę Krasodomską (2014) jako informacje niefinansowe, które obejmują zarówno dane opisowe, jak i liczbowe, niekoniecznie wyrażone w mierniku pieniężnym, prezentowane obligatoryjnie bądź dobrowolnie obok sprawozdania finansowego, w ramach rocznego raportowania przedsiębiorstwa[65]. Informują one o realizacji osiągnięć w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu oraz o towarzyszącym prowadzonej działalności ryzyku, mającym charakter

[65] Wanda Skoczylas (2019, s. 170–171) wskazuje, że rozwój „kultury informacji" niefinansowej jest efektem inicjatyw dobrowolnych podejmowanych przez jednostkę, ale także wynika z wprowadzonych regulacji w tym zakresie.

niefinansowy, jak i ryzyku wpływającym na wynik finansowy jednostek (Lament, 2017, s. 64).

Motywem raportowania niefinansowego jest łagodzenie asymetrii informacji w zakresie zagadnień społecznych i środowiskowych pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem. Prawidłowa komunikacja z interesariuszami powinna przyczynić się do usprawnienia zarządzania przedsiębiorstwem oraz wpływać na wzmocnienie bądź poprawę jego wizerunku, co w konsekwencji może mieć przełożenie na osiągane wyniki i wzrost wartości jednostki (Lament, 2017, s. 67). Z tego powodu raportowanie bywa traktowane jako narzędzie marketingowe podkreślające osiągnięcia, a nie prezentujące zagrożenia. W skrajnych przypadkach dochodzić może do zjawiska *greenwashingu*, kiedy odbiorcy podsuwane są „zielone" hasła, niemające związku z faktyczną społeczną odpowiedzialnością. Aby zapobiec takim sytuacjom, coraz większy nacisk kładzie się na wdrażanie standardów mających nie tylko wspomóc tworzenie wysokiej jakości sprawozdań, ale także zapobiegać nieuczciwym praktykom. W literaturze wyłania się klasyfikacja standardów w podziale na (Krukowska, 2012; Rok, 2013; Szadziewska i in., 2018, s. 65–96; Żemigała, 2013, s. 75):

- procesowe i wyników,
- przeglądów,
- certyfikowane oraz programy i inicjatywy niestandaryzowane,
- międzysektorowe i sektorowe standardy mające oficjalny status normy.

Tworzone z ich wykorzystaniem raporty niefinansowe mogą przyjmować formę (Iwasieczko, 2017, s. 42–43; Wójcik-Jurkiewicz, 2020, s. 208; Stanowisko IFAC, 2017):

- sprawozdań zarządu z działalności,
- raportów dotyczących ładu korporacyjnego i wynagradzania,
- raportów środowiskowych,
- raportów społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR),
- raportów zrównoważonego rozwoju (*Sustainability Reporting*),
- raportów z zakresu zarządzania aspektami środowiskowymi, społecznymi i zarządczymi (*Environment, Social, Governance* – ESG),
- raportów zintegrowanych (*Integrated Reporting*).

Do najczęściej wymienianych standardów i zbiorów zasad należą (Adamczyk, 2013, s. 9; Buk, 2018, s. 333; Czaja-Cieszyńska, 2018, s. 26–27; Fijałkowska i in., 2019; Jonas, 2017, s. 55; Kamiński, 2020a, s. 353; Kamiński, 2020b, s. 90–91; Karwowski i in., 2020, s. 62–66; Komisja Europejska, 2011; Krawczyk, 2019, s. 43–44; Martin, 2020, s. 11; Skoczylas, 2019, s. 171–172):

- standardy *Global Reporting Initiative*,
- inicjatywa ONZ *Global Compact*,
- norma ISO 26000,
- wytyczne Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD),
- System Ekozarządzania i Audytu (EMAS),
- dobre praktyki spółek notowanych na giełdzie papierów wartościowych (w Polsce: Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2021),
- kryteria ESG dla Inwestorów

oraz w ramach raportowania zintegrowanego – wytyczne The International Integrated Reporting Council *International Integrated Reporting Framework* (IIRC, 2021).

W dalszej części rozdziału zaprezentowano wybrane standardy, zwracając szczególną uwagę na poruszane w ich treści kwestie komunikacji oraz cechy, jakimi powinny charakteryzować się sprawozdania niefinansowe.

2.4.1. Wytyczne Global Reporting Initiative (GRI)

Za najbardziej powszechne i kompleksowe wytyczne w zakresie raportowania zrównoważonego rozwoju uznawane są standardy *Global Reporting Initiative* (GRI, 2020), stosowane od 2000 r. przez liczne organizacje na całym świecie. Ich zaletą jest fakt, że zachowują spójność z innymi standardami, takimi jak inicjatywa ONZ Global Compact, ISO 26000, czy wytyczne IIRC. Celem standardów jest zwiększenie międzynarodowej porównywalności i jakości informacji na temat kwestii ekonomicznych, środowiskowych i społecznych, poprzez wprowadzenie większej przejrzystości, ale i odpowiedzialności organizacji (GRI, 2020).

Wytyczne GRI zachęcają wszystkie organizacje, zarówno prywatne, jak i publiczne, do raportowania zgodnego z zaproponowanymi zasadami, co ma zapewnić dostarczanie odpowiedniej jakości danych czytelnikom sprawozdań oraz precyzyjnie określać zasięg ujawnień informacyjnych (Jonas, 2017, s. 55). Standardy są zaprojektowane modułowo i składają się ze standardów uniwersalnych, które poszerzane są o odpowiednie standardy tematyczne. Dzięki temu raport zrównoważonego rozwoju zawiera ujednolicony, a zarazem kompleksowy zakres informacji o działaniach jednostki i związanych z nimi skutków. W obszarze zainteresowania standardów GRI znajdują się wszystkie działania jednostki wywierające istotny wpływ ekonomiczny, środowiskowy i społeczny, oraz mający znaczenie na kształt oceny przedsiębiorstwa przez interesariuszy, w tym na podejmowane przez nich decyzje.

Pośrednio, oparcie raportowania niefinansowego na zaproponowanych rozwiązaniach powinno sprzyjać również (Emerling, 2018, s. 43–45):

- budowaniu zaufania i relacji z interesariuszami, takimi jak klienci, społeczność lokalna lub inwestorzy;
- doskonaleniu procesów zarządzania i podejmowania decyzji, dzięki czemu może nastąpić redukcja kosztów, w tym kosztów naruszeń;
- realizacji wizji i strategii dzięki analizie mocnych i słabych stron oraz zwiększaniu zaangażowania interesariuszy jednostki;
- budowie przewagi konkurencyjnej poprzez kreowanie silniejszej pozycji przetargowej w obszarze pozyskiwania nowych umów, wejścia na nowe rynki czy inicjowanie nowych działań inwestycyjnych[66].

Aby standardy GRI tworzyły wspólny język dla organizacji i interesariuszy, za pomocą którego skutki podejmowanych działań mogłyby być spójnie i wiarygodnie komunikowane oraz prawidłowo rozumiane, raporty muszą spełniać szereg warunków w zakresie ich zawartości oraz jakości (GRI, 2020; Mikulska, Michalczuk, 2014, s. 215; Szczepańska, 2018, s. 448). Do pierwszej grupy cech zalicza się:

- istotność poruszanych tematów, co do skutków oddziaływań oraz wpływu na formułowane oceny i podejmowane decyzje;
- uwzględnianie potrzeb i oczekiwań zidentyfikowanego szerokiego grona interesariuszy, a nie tylko bezpośrednich inwestorów;
- prezentowanie wyników organizacji w szerszym kontekście zrównoważonego rozwoju, kompleksowo uwzględniającego obszary działalności i ich wzajemne oddziaływania oraz dopiero przewidywane skutki podejmowanych decyzji;
- kompletność prezentowanych zagadnień w trzech wymiarach: zasięgu, zakresu i czasu.

Natomiast o jakości sprawozdań decyduje:

- przejrzystość prezentowanych treści, czyli formułowanie ich w sposób zrozumiały i przystępny;
- dokładność i odpowiedni stopień szczegółowości przekazu;
- wyważenie, czyli uwzględnianie w raporcie zarówno pozytywnych, jak i negatywnych skutków działań jednostki w sposób obiektywny;
- zachowanie terminowości i cykliczności publikacji;
- zachowanie wiarygodności, przejawiające się m.in. możliwością sprawdzenia danych źródłowych oraz zapewnienia weryfikacji treści sprawozdania co do jakości i zgodności z zasadami raportowania;
- porównywalność prezentowanych danych w czasie i przestrzeni.

[66] Kierunek zmian ustawodawczych przewiduje również wprowadzenie wymogu formalnego, dla jednostek przystępujących do postępowań przetargowych, wywiązywania się z obowiązków w obszarze sprawozdawczości niefinansowej.

2.4.2. Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności ISO 26000

Potrzebę stworzenia standardów w zakresie odpowiedzialności społecznej dostrzegła także Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna ISO. Efektem pracy powołanej grupy roboczej jest norma ISO 26000 *Guidance on Social Responsibility*, opublikowana 1 listopada 2010 r. Polska Norma PN-ISO 26000:2012 *Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności* została opublikowana w listopadzie 2012 r. (PN-ISO 26000:2012, 2012) Jak już wcześniej wspomniano, w 2021 r. nastąpiła zmiana i obowiązującą stała się wersja standardu w języku angielskim (PN-EN ISO 26000:2021-04, 2021).

Norma ISO stawia na uniwersalizm. Adresowana jest zarówno do biznesu, jak i sektora publicznego oraz organizacji pozarządowych. Ze wskazówek zawartych w normie mogą korzystać jednostki małe z krajów rozwijających się, ale i doświadczone organizacje międzynarodowe, które chcą doskonalić praktyki i pogłębiać integrację społeczną z bieżącymi działaniami jednostki. Wskazane jest, aby przy zachowaniu spójności z normą, organizacje nie rezygnowały z uwzględniania różnic społecznych, kulturowych, organizacyjnych, ekonomicznych, prawnych, politycznych czy środowiskowych.

Wprowadzenie normy ISO 26000 ma promować społeczną odpowiedzialność, polegającą m.in. na zrozumieniu, że respektowanie prawa, w tym wymogów sprawozdawczości, jest podstawowym obowiązkiem każdej organizacji i niezbędną częścią jej społecznej odpowiedzialności (Sala, 2015, s. 174–176; Ślęzak-Gładzik, 2013, s. 279–287). Społeczna odpowiedzialność, zgodnie z normą, dotyczy przejrzystego i etycznego postępowania, które (Rok, 2013):

- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, w tym zachowania środowiska, dobrobytu i zdrowia społeczeństwa;
- uwzględnia oczekiwania interesariuszy;
- jest zgodne z obowiązującym prawem i uwzględnia międzynarodowe normy postępowania;
- jest zintegrowane z działaniami jednostki obejmującymi produkcję, świadczenie usług i organizację procesów;
- obejmuje również strefę oddziaływania jednostki, w tym wpływ na decyzje podejmowane przez podmioty zewnętrzne.

Oparcie raportowania niefinansowego na zaproponowanych w normie rozwiązaniach powinno sprzyjać również (Fujarska, Szewczyk, 2011, s. 161–172):

- lepszemu zarządzaniu ryzykiem w organizacji;
- zwiększeniu konkurencyjności m.in. poprzez generowanie innowacji;
- lepszemu wykorzystaniu zasobów;

- zachowaniu reputacji[67] i zdolności przyciągania i utrzymywania pracowników, klientów lub interesariuszy;
- utrzymywaniu morale i zaangażowania wśród pracowników, co może wpływać na wzrost lojalności i wydajności;
- poprawie bezpieczeństwa i zdrowia pracowników;
- pozytywnemu postrzeganiu przez inwestorów, właścicieli, sponsorów i sfery finansowej, co może się przełożyć na lepsze perspektywy dostępu do źródeł finansowania;
- nie tylko zachowaniu poprawnych stosunków z rządami, mediami i społecznością, wśród których przedsiębiorstwo działa, ale zwiększeniu zaufania do jednostki czy wręcz legitymizacji działań przez nią podejmowanych.

Kwestie komunikacji poruszone w normie dotyczą zarówno wskazania kluczowych obszarów podlegających komunikowaniu, jak i oczekiwanych cech wystosowywanych komunikatów.

Norma, wśród kluczowych obszarów, wymienia na pierwszym miejscu ład korporacyjny, czyli system, dzięki któremu jednostka podejmuje i wdraża decyzje z pozostałych obszarów, tj.:

- praw człowieka,
- praktyk z zakresu pracy,
- środowiska,
- uczciwych praktyk operacyjnych,
- zagadnień konsumenckich,
- zaangażowania społecznego i rozwoju społeczności lokalnej.

Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności wskazują, że dostęp do informacji jest kluczem do pokonania istniejących nierówności. Wykorzystanie zróżnicowanych technologii informacyjnych i form komunikacji stanowi cenną podstawę wielu działań ekonomicznych. Jednostki mogą przyczynić się do poprawy dostępu do informacji, korzystając z rozmaitych formuł, takich jak:

- spotkania i rozmowy,
- warsztaty, dyskusje, komitety doradcze,
- konferencje,
- wysłuchania publiczne,
- przekazywanie informacji nt. oferowanych produktów i usług,

[67] Reputacja przedsiębiorstwa zależy od pozytywnych obiektywnych opinii środowiska zewnętrznego i może być definiowana jako stan zaufania lub nieufności do firmy. Obecnie duży wpływ na reputację firmy mają m.in. rzetelność sporządzanych sprawozdań finansowych i niefinansowych oraz jakość zawartych w nich informacji (Emerling, 2018, s. 45).

- artykuły w czasopismach,
- reklamy i oświadczenia publiczne,
- regularne i zorganizowane procedury informacyjne, takie jak cykliczne sprawozdania i okresowe raporty.

Istotne jest, aby informacja, bez względu na formę jej przekazania, została przygotowana z należytą starannością[68], poszanowaniem norm etycznych[69] oraz przepisów i norm prawnych. Informacja powinna być:

- pełna, tj. aby uwzględniała wszystkie istotne działania i skutki związane ze społeczną odpowiedzialnością;
- zrozumiała i przejrzysta, czyli aby uwzględniała poziom wiedzy odbiorców komunikatów oraz aby była przystępna dla docelowych interesariuszy;
- adekwatna do potrzeb, czyli stanowiła odpowiedź na interesy i potrzeby interesariuszy;
- dokładna, czyli zgodna z faktami i na tyle szczegółowa, aby była przydatna przy dokonywaniu ocen i podejmowaniu decyzji;
- obiektywna, czyli uczciwa i uwzględniająca także niekorzystne dane dotyczące skutków działań jednostki;
- aktualna, czyli wskazująca, jakiego okresu dotyczy informacja, co umożliwia porównywanie obecnych i przeszłych wyników, jak również porównywanie z innymi jednostkami;
- dostępna dla interesariuszy, których dotyczy.

Norma zachęca również do zwiększania wiarygodności raportów i deklaracji na temat społecznej odpowiedzialności, poprzez zapewnienie porównywalności danych w czasie i przestrzeni, zamieszczanie dodatkowych informacji do danych liczbowych oraz wyjaśnień do zagadnień, które w raportach zostały pominięte. Na zwiększenie wiarygodności raportu wpływa także proces jego weryfikacji, w którym udział coraz częściej biorą podmioty zewnętrzne. Zwiększeniu wiarygodności służą także zamieszczane w raportach oświadczenia o przeprowadzeniu takiej weryfikacji oraz o zgodności sprawozdań z wytycznymi ustanowionymi przez organizacje zewnętrzne.

[68] Należyta staranność wg ISO 26000 (PN-EN ISO 26000:2021-04, 2021, s. 2) jest kompleksowym, proaktywnym procesem identyfikowania rzeczywistych i potencjalnych niepożądanych skutków społecznych, środowiskowych i ekonomicznych decyzji i podejmowania działań mających na celu unikanie i łagodzenie tych skutków.

[69] Zgodnie z ISO 26000 (PN-ISO 26000:2021-04, 2021, s. 11) postępowanie etyczne oparte jest na uczciwości, sprawiedliwość i prawości.

2.4.3. Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2021

W Unii Europejskiej nie istnieje jeden standardowy wzór sprawozdania w zakresie ładu korporacyjnego. Przedstawianie informacji w oświadczeniu ogólnym lub w odniesieniu do poszczególnych przepisów jest dopuszczalne, o ile ma wartość informacyjną i jest przydatne dla akcjonariuszy, inwestorów i innych zainteresowanych stron. Spółki powinny z jednej strony unikać zbyt ogólnych oświadczeń, które mogą nie obejmować aspektów ważnych dla akcjonariuszy, ale również formalnych oświadczeń o małej wartości informacyjnej. Z drugiej strony – rozwlekłe i zbyt obszerne informacje mogą zaciemnić obraz jednostki i nie zapewnić właściwej wartości informacyjnej.

Przygotowując informacje, spółki powinny dążyć do ich przejrzystości, dokładności i kompletności, aby umożliwiały dobre zrozumienie sposobu zarządzania spółką. Systematycznie publikowane informacje powinny być prezentowane w odniesieniu do cech charakterystycznych i sytuacji danej spółki.

Zapisy Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie rocznych sprawozdań finansowych, skonsolidowanych sprawozdań finansowych i powiązanych sprawozdań niektórych rodzajów jednostek (Dyrektywa, 2013) nałożyły na spółki, których zbywalne papiery wartościowe dopuszczone są do obrotu na rynku regulowanym któregokolwiek państwa członkowskiego, wymóg włączania do swoich sprawozdań z działalności oświadczenia o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego. Zgodnie z Zaleceniami Komisji Europejskiej z dnia 9 kwietnia 2014 r. w sprawie jakości sprawozdawczości dotyczącej ładu korporacyjnego (Komisja Europejska, 2014), kodeksy w zakresie ładu korporacyjnego mają za zadanie wspierać ustanowienie w jednostkach dobrych praktyk w tym obszarze.

Obowiązujące do końca czerwca 2021 r. „Dobre praktyki spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych 2016", wprowadzone w życie w 2016 r. z inicjatywy Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie SA (Nartowski, 2016), w roku 2021 zostały zastąpione dokumentem „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2021" (GPW, 2021).

Wysokiej jakości informacja o ładzie korporacyjnym spółek ma nie tylko stanowić źródło przydatnych informacji dla inwestorów oraz ułatwiać podejmowanie decyzji inwestycyjnych. Dzięki wprowadzeniu w jednostce ładu korporacyjnego:

- inwestorzy mają większe zaufanie do spółek, w które lokują swój kapitał;
- zwiększona transparentność dla rynku może wzmocnić pozytywną reputację spółki w oczach zainteresowanych stron i całego społeczeństwa;
- spółka ma możliwość poprawić swoje wyniki, a tym samym wspierać wzrost i stabilności w długim okresie.

Kwestie komunikacji poruszone w Dobrych Praktykach są podporządkowane głównej zasadzie „przestrzegaj lub wyjaśnij" (*comply or explain*). W przypadku gdy któraś z zasad nie jest przez spółkę stosowana, jednostka powinna w opublikowanej informacji podać wyjaśnienie okoliczności i przyczyny zaistnienia takiej sytuacji. Wyjaśnienie powinno być na tyle wyczerpujące, by umożliwić dokonanie przez odbiorcę komunikatu oceny podejścia spółki do kwestii stosowania zasad Dobrych Praktyk i dbałości o wysoki poziom ładu korporacyjnego.

Zasady ładu korporacyjnego opisane w Dobrych Praktykach dotyczą następujących obszarów:

- polityki informacyjnej i komunikacji z inwestorami,
- zarządu i rady nadzorczej,
- systemów i funkcji wewnętrznych,
- walnego zgromadzenia i relacji z akcjonariuszami,
- konfliktu interesów i transakcji z podmiotami powiązanymi,
- wynagrodzeń.

Spółka giełdowa ma obowiązek dbać o należytą komunikację z interesariuszami poprzez prowadzenie sprawnej, przejrzystej i rzetelnej polityki informacyjnej. O rzetelności przekazu decyduje nie tylko prawdziwość przekazywanych informacji, ale także ich kompletność. Spółka nie powinna unikać informowania o niekorzystnych dla niej faktach, jeśli mogą one wpłynąć na decyzje podejmowane przez inwestorów. Fakty te mogą dotyczyć oceny sytuacji spółki jako całości lub jej perspektyw i związanego z tym ryzyka inwestycyjnego. Dla prowadzenia aktywnej komunikacji spółka powinna korzystać z różnorodnych narzędzi i form porozumiewania się, ale przede wszystkim z korporacyjnej strony internetowej, na której zamieszcza wszelkie informacje istotne dla inwestorów. Zgodnie ze *Wskazówkami Komitetu ds. Ładu Korporacyjnego w zakresie stosowania zasad „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW 2021"* (Komitet ds. Ładu Korporacyjnego, 2021), nawigacja strony internetowej powinna być intuicyjna, umożliwiając łatwe i szybkie dotarcie do najważniejszych danych o spółce, informacji o planowanych wydarzeniach oraz innych istotnych kwestiach. W tym celu powinna zostać wydzielona na stronie internetowej jednostki sekcja Dobre Praktyki/Ład Korporacyjny, na której powinny znaleźć się następujące informacje (Komitet ds. Ładu Korporacyjnego, 2021):

- statut spółki, regulamin walnego zgromadzenia, rady nadzorczej oraz zarządu, a także przyjęte polityki czy zasady dobrych praktyk;
- skład zarządu, rady nadzorczej i komitetów rady nadzorczej wraz z życiorysami zawodowymi członków tych organów, informacją na temat spełniania przez członków rady nadzorczej kryteriów niezależności, posiadania wiedzy i umiejętności w zakresie rachunkowości lub badania sprawozdań finansowych, a także wiedzy z zakresu branży, w której działa spółka;

- informacje na temat programu motywacyjnego realizowanego w spółce i zasad realizacji poprzednich programów motywacyjnych;
- wybrane dane finansowe spółki (elementy sprawozdania finansowego) za ostatnie 5 lat działalności, w formacie umożliwiającym przetwarzanie tych danych przez ich odbiorców;
- prezentacja zawierająca co najmniej omówienie ostatnich opublikowanych wyników spółki i aktualnej sytuacji otoczenia rynkowego dla branży, w której działa jednostka;
- opublikowane przez spółkę materiały informacyjne na temat strategii, działalności i wyników finansowych spółki, przygotowywane np. na spotkania otwarte z inwestorami, dla mediów czy w celach promocyjnych;
- informacje bieżące i okresowe, a także informacje na temat stosowania zasad ładu korporacyjnego, publikowane zgodnie z Regulaminem Giełdy;
- podstawowe informacje dotyczące struktury grupy kapitałowej spółki (podmiot dominujący i podmioty zależne), liczby wyemitowanych akcji, składu akcjonariatu, polityki w zakresie dywidend, ostatnich i nadchodzących zdarzeń istotnych dla akcjonariuszy;
- informacje dotyczące zmian w kapitale zakładowym i wszelkich operacji na akcjach spółki;
- opublikowane rekomendacje i analizy na temat spółki;
- kalendarz zdarzeń skutkujących nabyciem lub ograniczeniem praw po stronie akcjonariusza, kalendarz publikacji raportów finansowych, spotkań z inwestorami i konferencji prasowych oraz innych wydarzeń istotnych z punktu widzenia inwestorów;
- zapis czatów z inwestorami, nagrania audio/wideo ze spotkań inwestorskich;
- pytania zadane spółce zarówno przez akcjonariuszy, jak i osoby niebędące akcjonariuszami, wraz z treścią odpowiedzi udzielonych przez spółkę;
- informacje na temat kanałów komunikacji ze spółką, z podaniem numeru telefonu i adresu email, a także wskazanie trybu i zwyczajowych terminów udzielania odpowiedzi.

Raport okresowy, jako szczególna, ustrukturalizowana forma komunikacji, powinien być udostępniany w możliwie najkrótszym czasie po zakończeniu okresu sprawozdawczego, a jeżeli z uzasadnionych powodów nie jest to możliwe (np. z powodu obowiązku dokonania jego przeglądu lub badania), jak najszybciej powinny być publikowane chociaż wstępnie oszacowane wyniki finansowe. Rekomendowany minimalny zakres informacji wstępnych obejmuje przychody ze sprzedaży, wynik brutto ze sprzedaży, EBITDA (*earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*) i wynik netto.

Polityka informacyjna spółki powinna uwzględniać również zagadnienia ESG (*Environment, Social, Governance*)[70], obejmujące obszar[71]:

- ochrony środowiska, w tym mierników i źródeł ryzyka związanego ze zmianami klimatu i zagadnieniami zrównoważonego rozwoju;
- polityki społecznej, w tym spraw społecznych i pracowniczych dotyczących np. podejmowanych i planowanych działań na rzecz równouprawnienia płci, należytych warunków pracy, poszanowania praw pracowników, dialogu ze społecznościami lokalnymi oraz relacji z klientami;
- ładu korporacyjnego, w tym standardów etyki, zasad przeciwdziałania korupcji oraz działań sprzyjających ochronie prywatności i zapewnieniu bezpieczeństwa danych.

Informacje z obszaru ESG również powinny być zamieszczane na stronie internetowej spółki.

Oddzielną kwestią jest informowanie o działaniach prospołecznych, takich jak wspieranie kultury, sportu, instytucji charytatywnych, mediów, organizacji społecznych, związków zawodowych itp. W przypadku gdy w roku objętym sprawozdaniem spółka lub jej grupa ponosiły wydatki na tego rodzaju cele, upubliczniona informacja powinna zawierać zestawienie tych wydatków.

Dobre Praktyki zobowiązują spółki należące do indeksu WIG20, mWIG40 lub sWIG80 raz na kwartał, a w przypadku pozostałych jednostek – nie rzadziej niż raz w roku, zorganizować interaktywne spotkanie (stacjonarne, zdalne bądź hybrydowe) dla inwestorów, zapraszając na nie w szczególności akcjonariuszy, analityków, ekspertów branżowych i przedstawicieli mediów. Podczas organizowanych spotkań uczestnicy muszą mieć możliwość zadawania pytań, na które zarząd spółki publicznie udziela odpowiedzi i wyjaśnień. Natomiast przez cały rok inwestor ma prawo żądać udzielenia informacji na temat spółki. Odpowiedź na pytanie w tym przypadku powinna być przekazana niezwłocznie, lecz nie później niż w terminie 14 dni.

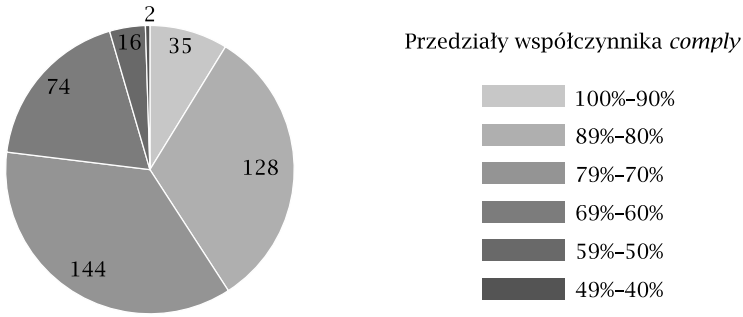
Dobre Praktyki w najnowszej wersji po raz pierwszy obowiązują dla raportów za rok 2021. Spółki po jego zakończeniu zostały objęte obowiązkiem złożenia pierwszego oświadczenia ws. stosowania zasad ładu korporacyjnego zawartych w Dobrych Praktykach 2021. Natomiast na dzień 31.07.2021 r. wyznaczono

[70] W Wytycznych do raportowania ESG (Krzysztofik i in., 2021) pojęcie *Environment, Social, Governance* zrównano z raportowaniem zrównoważonego rozwoju, rozumianym jako praktyka pomiaru i ujawniania odpowiedzialności wobec wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy oraz prezentowania zdolności jednostki do osiągania celów zrównoważonego rozwoju i sposobów zarządzania wpływami na społeczeństwo. Por.: (Calabrese i in., 2017, s. 440).

[71] Szerzej w: Krzysztofik i in., 2021.

obowiązek przekazania przez emitentów pierwszego raportu na temat stanu zgodności stosowanych do tej pory zasad do wprowadzanych Dobrych Praktyk 2021. Na dzień 17 października 2021 r. na 425 spółek z obowiązku wywiązało się 399, z czego 98 spółek złożyło raport po terminie[72]. Poziom współczynnika *comply*[73] dla złożonych raportów prezentuje rysunek 2.1.

Rysunek 2.1. Liczba spółek w określonych przedziałach współczynnika *comply*



Źródło: opracowanie własne na postawie danych pochodzących ze strony: Skaner Dobrych Praktyk – Giełda Papierów Wartościowych, 2021.

W ramach rozdziału „Polityka informacyjna i komunikacja z inwestorami" spółki musiały odpowiedzieć, czy stosują następujące zasady:

1. Prowadzona jest sprawna komunikacja z uczestnikami rynku kapitałowego i ma miejsce rzetelna informacja o sprawach dotyczących spółki. W tym celu spółka może korzystać z różnorodnych narzędzi i form porozumiewania się, w tym przede wszystkim z korporacyjnej strony internetowej, na której zamieszczane są wszelkie informacje istotne dla inwestorów. 93% spółek odpowiedziało, że stosuje niniejszą zasadę.
2. Umożliwione jest zapoznanie się z osiągniętymi przez spółkę wynikami finansowymi, zawartymi w raporcie okresowym w możliwie najkrótszym czasie po zakończeniu okresu sprawozdawczego, a jeżeli z uzasadnionych powodów nie jest to możliwe, jak najszybciej publikowane są co najmniej wstępne szacunkowe wyniki finansowe. 83% spółek potwierdziło, że stosuje niniejszą zasadę.
3. W strategii biznesowej uwzględniona jest tematyka ESG, w szczególności obejmująca:

[72] Dane pochodzą ze strony: Skaner Dobrych Praktyk – Giełda Papierów Wartościowych, 2021.

[73] Wg definicji przyjętej przez giełdę Papierów Wartościowych, *comply* oznacza stosunek zasad stosowanych do sumy zasad stosowanych i niestosowanych przez jednostkę, przy założeniu, że odpowiedź „nie dotyczy" nie jest uwzględniana w wyniku.

- zagadnienia środowiskowe, zawierające mierniki i ryzyka związane ze zmianami klimatu i zagadnienia zrównoważonego rozwoju. Tylko 28% spółek uwzględniło tę zasadę;
- sprawy społeczne i pracownicze, dotyczące m.in. podejmowanych i planowanych działań mających na celu zapewnienie równouprawnienia płci, należytych warunków pracy, poszanowania praw pracowników, dialogu ze społecznościami lokalnymi, relacji z klientami. 38% spółek oświadczyło, że stosuje tę zasadę.

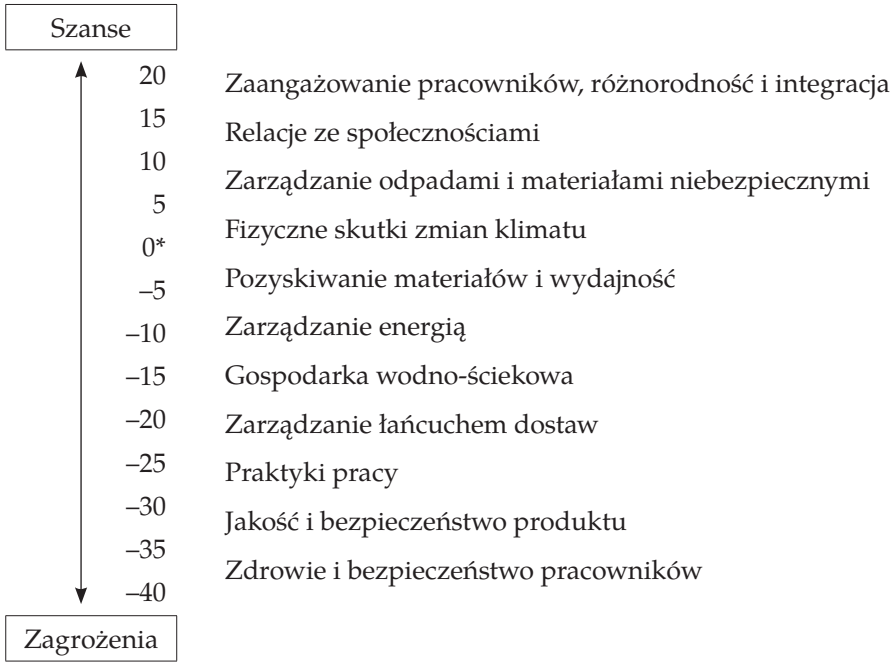
4. Zapewnia się należytą komunikację z interesariuszami w zakresie przyjętej strategii biznesowej poprzez zamieszczanie na swojej stronie internetowej informacji na temat założeń posiadanej strategii, mierzalnych celów, przede wszystkim celów długoterminowych, planowanych działań oraz postępów w ich realizacji, określonych za pomocą mierników finansowych i niefinansowych. Informacje na temat strategii w obszarze ESG powinny objaśniać, w jaki sposób w procesach decyzyjnych w spółce i podmiotach z jej grupy uwzględniane są kwestie związane ze zmianą klimatu, wskazując na wynikające z tego ryzyka, oraz przedstawiać wartość wskaźnika równości wynagrodzeń wypłacanych jej pracownikom, a także przedstawiać informacje o działaniach podjętych w celu likwidacji ewentualnych nierówności w tym zakresie, wraz z prezentacją ryzyka w tym obszarze i horyzontem czasowym, w którym planowane jest doprowadzenie do równości. Ta zasada jest wg oświadczeń spółek stosowana w najmniejszym stopniu, bo zaledwie przez 23% spółek.
5. Co najmniej raz w roku ujawniane są wydatki ponoszone na wspieranie kultury, sportu, instytucji charytatywnych, mediów, organizacji społecznych, związków zawodowych itp. 67% spółek stwierdziło, że stosuje tę zasadę.
6. W przypadku spółki należącej do indeksu WIG20, mWIG40 lub sWIG80 raz na kwartał, a w przypadku pozostałych – nie rzadziej niż raz w roku, organizowane jest spotkanie dla inwestorów, na które zapraszani są w szczególności akcjonariusze, analitycy, eksperci branżowi i przedstawiciele mediów. Podczas spotkania zarząd spółki przedstawia i omawia przyjętą strategię i jej realizację, wyniki finansowe spółki i jej grupy, a także najważniejsze wydarzenia mające wpływ na działalność spółki i jej grupy, osiągane wyniki i perspektywy na przyszłość. Podczas spotkania zarząd spółki publicznie udziela odpowiedzi i wyjaśnień na zadawane pytania. W przypadku 60% spółek zasada ta została wskazana jako stosowana.
7. W przypadku zgłoszenia przez inwestora żądania udzielenia informacji na temat spółki, odpowiedź udzielana jest niezwłocznie, lecz nie później niż w terminie 14 dni. Ta zasada jest zgodnie ze złożonymi raportami stosowana przez największy odsetek spółek, tj. 96%.

Z zebranych danych wynika, że w zakresie podpunktu 1.3, dotyczącego uwzględniania w strategii biznesowej założeń ESG oraz podpunktu 1.4, w zakresie komunikowania interesariuszom stopnia realizacji tych założeń, spółki na ostatni dzień lipca 2021 r. prezentowały najmniejszą zgodność, a tym samym największą potrzebę dostosowania do nowych wymogów stawianych przez Dobre Praktyki 2021.

2.4.4. Wytyczne raportowania *Environment, Social, Governance* (ESG)

Bez CSR nie byłoby ESG, ale nie należy stosować tych pojęć wymiennie. CSR ma na celu skłonienie przedsiębiorstwa do szeroko pojętej społecznej odpowiedzialności (np. wolontariatu, organizowania dni uważności, promowania prośrodowiskowych idei). Dla wielu przedsiębiorstw CSR jest jedynie dodatkiem do ich głównego biznesowego celu. Bardzo często stanowi sporządzony naprędce przypis do sprawozdania rocznego. W najgorszym przypadku staje się narzędziem marketingowym, pozwalając organizacji zaprezentować co robi dobrze, bez konieczności ujawniania niekorzystnych informacji. Ponadto, ponieważ działania w zakresie CSR różnią się znacznie między przedsiębiorstwami i sektorami, bardzo trudno o porównywalne wskaźniki. Natomiast polityka ESG opiera się na określonych kryteriach, które wymagają, aby zrównoważony rozwój stanowił centrum strategii przedsiębiorstwa i był zintegrowany z prowadzonym biznesem. Dzięki zastosowaniu rozwiązań wywiadowni w zakresie ESG, spółki są w stanie odczytać swoją pozycję w tym zakresie i odpowiednio zareagować. Siłą napędową takiego podejścia są m.in. konsumenci, pracownicy i społeczności lokalne, wymagające przejrzystych, celowych działań, zgodnych z ich własnymi priorytetami. Inwestorzy mogą chcieć wiedzieć, czy jednostka stosuje dokładne i przejrzyste metody rachunkowości oraz czy akcjonariusze mają możliwość czynnego udziału i głosowania w ważnych kwestiach. Mogą również chcieć zapewnienia, że firmy unikają konfliktów interesów przy wyborze członków zarządu, nie wykorzystują kapitału politycznego w celu uzyskania nazbyt korzystnego traktowania i nie angażują się w nielegalne praktyki. Niektórzy inwestorzy doszli do przekonania, że kryteria środowiskowe, społeczne i regulujące mają również wysoce praktyczny cel, wykraczający poza wszelkie kwestie etyczne. Stosując kryteria ESG, są oni w stanie uniknąć firm, których praktyki mogą być źródłem ryzyka. Sustainability Accounting Standards Board (SASB) przygotowała dla każdej z branż kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem w podziale na szanse i ryzyka, które mogą mieć istotny wpływ na sytuację majątkową i finansową firmy (np. na obraz jednostki prezentowany w bilansie), wynik finansowy (wartości prezentowane w rachunku zysków i strat) lub jego wycenę rynkową i koszt kapitału (SASB, 2021b). Kwestie te obejmują: środowisko, kapitał społeczny, kapitał ludzki, model biznesowy i innowacje, przywództwo i zarządzanie. Na rysunku 2.2 zaprezentowano mapę oceny ryzyka związanego z poszczególnymi obszarami zainteresowania ESG, przygotowaną na podstawie standardów SASB dla branży odzieżowej przez Alva Group.

Rysunek 2.2. Mapa oceny ryzyka związanego z poszczególnymi obszarami zainteresowania ESG dla branży odzieżowej



* Punktowa ocena istotności dla kwestii, które z uzasadnionym prawdopodobieństwem mogą wpłynąć na kondycję finansową lub wyniki operacyjne firmy i dlatego są uznawane za najważniejsze dla inwestorów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Alva Group, 2021.

Raporty przygotowywane przez wywiadownie typu Alva Group są upubliczniane i stanowią źródło porównań spółek z danej branży. W raporcie *ESG Intelligence Fashion Retailers Q1 2021* (Alva Group, 2021) ujęto w rankingu 19 podmiotów, przypisując im punkty od +63 (Marks and Spencer) do –52 (Primark) i w ten sposób czytelnie komunikując jakość prowadzonej przez nie polityki ESG.

Ocena spółek pod kątem kryteriów zrównoważonego rozwoju stanowi również podstawę ich kwalifikacji do wielu indeksów firm odpowiedzialnych społecznie, takich jak (Emerling, 2018, s. 44): MSCI EM SRI Index, FTSE4Good, Dow Jones Sustainability Index czy polski WIG-ESG[74].

[74] Od 3 września 2019 roku, na podstawie wartości portfela akcji spółek uznawanych za odpowiedzialne społecznie, publikowany jest Indeks WIG-ESG. Za spółki odpowiedzialne społecznie uznawane są te, które przestrzegają zasad zrównoważonego rozwoju, w szczególności w zakresie kwestii środowiskowych, społecznych, ekonomicznych i ładu korporacyjnego. Indeks ten zastąpił uruchomiony w 2009 roku RESPECT Index, który był pierwszym w Europie Środkowo-Wschodniej indeksem obejmujący spółki społecznie odpowiedzialne.

2.4.5. Raportowanie zintegrowane

Mnogość dostępnych form sprawozdań niefinansowych, stosowanych standardów i obowiązujących wymogów wpływa na rozproszenie raportowania w zakresie danych niefinansowych. Trwają rozważania dotyczące sposobu realizacji szerokich potrzeb informacyjnych interesariuszy (Eljasiak, 2011, s. 100–108; Lorenc, Kustra, 2017, s. 101–107; Łada, 2016, s. 8–10; Sobczyk, 2013, s. 394–397; Stanowisko IFAC, 2017; Szczepańska, 2018, s. 446; Watts, Holme, 1999, s. 11) – czy kierunek zmian powinien prowadzić do wykorzystania jednego wspólnego sprawozdania rocznego bądź zintegrowanego, czy powinien raczej opierać się na zestawie kanałów komunikacji dla poszczególnych typów informacji.

Międzynarodowa Rada Raportowania Zintegrowanego (The International Integrated Reporting Council – IIRC) przyjęła za cel promowanie raportów zintegrowanych, mających przedstawiać i wyjaśniać działania podmiotu w kontekście tworzenia wartości dla akcjonariuszy w postaci jednego dokumentu (Chłapek, 2017, s. 10). Ideą Rady jest doprowadzenie do efektywnej i produktywnej alokacji kapitału jako siły napędowej stabilności finansowej oraz trwałości. Narzędziem, które pozwala osiągnąć ten cel ma być zintegrowane raportowanie, rozumiane jako holistyczne myślenie i spójna sprawozdawczość (IIRC, 2021).

Wykorzystanie tego narzędzia ma również (Hoque, 2017, s. 245):

- zastąpić tworzenie licznych niepowiązanych komunikatów, a w zamian dostarczać spójnych informacji o strategii, ładzie korporacyjnym, dokonaniach i perspektywach jednostek w aspekcie ekonomicznym, społecznym i środowiskowym;
- sprzyjać bardziej spójnemu i efektywnemu podejściu do sprawozdawczości przedsiębiorstw, poprzez opieranie się na różnych aspektach raportowania oraz przekazywanie pełnego zakresu czynników mających istotny wpływ na zdolność organizacji do tworzenia wartości w czasie;
- zwiększać odpowiedzialność uczestników procesów gospodarczych, m.in. producentów, dawców kapitału, odbiorców wyrobów, usług i towarów;
- budować relacje intelektualne, ludzkie, społeczne i promować zrozumienie ich współzależności;
- zapobiegać utracie reputacji;
- uwzględniać oczekiwania informacyjne interesariuszy;
- promować angażowanie interesariuszy w proces tworzenia raportów;
- sprzyjać lepszym decyzjom dotyczącym alokacji zasobów;

- zapewnić lepsze zarządzanie ryzykiem m.in. poprzez gotowość do reakcji na zmiany w międzynarodowych regulacjach, standardach lub wymogach stawianych notowanym spółkom przez giełdy papierów wartościowych[75].

Raport zintegrowany nie jest prostą sumą raportu finansowego, sprawozdania z obszaru zrównoważonego rozwoju, przeprowadzonych wywiadów czy informacji podawanych na stronach internetowych jednostek[76]. Integracja danych, wykorzystując efekt synergii, ma zapewnić lepsze zrozumienie, w jaki sposób w krótkim, średnim i długim okresie jednostka buduje swoją wartość. Dzięki takiemu założeniu istnieje możliwość pokazania zmian poziomu kapitału finansowego zainwestowanego przez właścicieli na tle skwantyfikowanych pozafinansowych aspektów działalności, mających istotne znaczenie dla szerokiego grona interesariuszy. Zawartość informacyjną raportu zintegrowanego przedstawiono w tabeli 2.4.

Tabela 2.4. Obszary informacyjne raportu zintegrowanego

Obszar informacyjny	Odpowiedzi na pytania
Przegląd organizacji i środowiska zewnętrznego	Czym zajmuje się organizacja i w jakich warunkach działa?
Zarządzanie	W jaki sposób struktura zarządzania organizacją wspiera jej zdolność do tworzenia wartości w krótkim, średnim i długim okresie?
Model biznesowy	Jaki jest model biznesowy organizacji?
Ryzyka i szanse	Jakie są źródła ryzyka specyficznego[77], które mogą wpłynąć na zdolność organizacji do tworzenia wartości w krótkim, średnim i długim okresie? Jakie sposoby reakcji na ryzyko przyjęła organizacja? Jakie są źródła szans do tworzenia wartości w krótkim, średnim i długim okresie?
Strategia i alokacja zasobów	Jakie są krótko-, średnio- i długoterminowe cele organizacji? Jak jednostka chce je osiągnąć?
Wyniki	W jakim stopniu organizacja zrealizowała cele strategiczne założone dla danego okresu? Jak osiągnięte wyniki wpłynęły na kapitały?

[75] Niemniej pojawiają się także głosy, że ze względu na ograniczoną zawartość ujawnień na temat przyszłości, raportowanie zintegrowane nie wnosi określonej wartości dodanej do dotychczasowej sprawozdawczości. Stanowi raczej kompendium wiedzy na temat jednostki, prezentowanej aktualnie w wielu różnych innych raportach (Bek-Gaik, Surowiec, 2019, s. 215). Jest to zarzut o tyle zaskakujący, że pierwsza z podstawowych zasad przygotowania i prezentacji raportów zintegrowanych wymieniona w założeniach mówi właśnie o orientacji na przyszłość. Może natomiast wynikać z niedostatecznej jakości dostarczanej informacji na temat spraw przyszłych.

[76] Marta Szczepańska (2015, s. 446) zwraca również uwagę, że łączenie obszernych raportów niefinansowych z porównywalnie rozbudowanymi sprawozdaniami finansowymi spowodowałoby, że powstałe raporty zintegrowane stałyby się nieczytelne.

[77] Szerzej nt. ryzyka specyficznego w: Kulp, 1928, s. 3–7.

Obszar informacyjny	Odpowiedzi na pytania
Perspektywy	Jakie wyzwania i niepewności może napotkać organizacja w trakcie realizacji swojej strategii oraz jakie są ich potencjalne konsekwencje dla jej modelu biznesowego i przyszłych wyników?
Przygotowanie i prezentacja raportu	W jaki sposób organizacja decyduje, co należy uwzględnić w raporcie zintegrowanym? W jaki sposób dokonywana jest ocena ilościowa bądź jakościowa poruszanych kwestii?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: IIRC, 2021.

Wypełnienie informacją poszczególnych obszarów powinno nastąpić z wykorzystaniem zarówno wskaźników ilościowych, jak i jakościowych. Według IIRC wskazane obszary to minimum, które może zostać dostosowane do potrzeb jednostki pod warunkiem, że dodatkowe dane nie przesłonią zwięzłej informacji wymaganej przez Założenia Sprawozdawczości Zintegrowanej. Innym rozwiązaniem jest wskazanie odnośników do szczegółowych opracowań dla danego obszaru (Hąbek, 2015, s. 15).

W literaturze prowadzona jest także dyskusja na temat cech jakościowych, jakie powinna posiadać informacja prezentowana w sprawozdaniu zintegrowanym. Zdaniem J. Samelaka (2013, s. 163) w przypadku części finansowej powinny być zachowane standardy obowiązujące dla sprawozdawczości finansowej, natomiast informacja niefinansowa powinna być przygotowana zgodne z normą ISO 26000 bądź standardami GRI. Oznacza to, że kwestie finansowe podlegają nadrzędnej zasadzie rzetelnego i jasnego obrazu oraz zasadom kontynuacji działalności, memoriału, istotności i agregowania, ciągłości oraz zakazu kompensowania. Natomiast część niefinansowa powinna zostać przedstawiona kompletnie, zrozumiale, elastycznie, dokładnie, obiektywnie, terminowo oraz w sposób dostępny dla interesariuszy. W samych wytycznych *The International <IR> Framework* (IIRC, 2021) również przedstawiono tzw. zasady przewodnie, określające sposób przygotowania i prezentacji informacji w raporcie zintegrowanym. Zasady te zebrano w tabeli 2.5.

Tabela 2.5. Zasady przewodnie sporządzania raportów zintegrowanych

Zasada	Charakterystyka
Ukierunkowanie strategiczne i orientacja na przyszłość	Raport powinien zapewniać wgląd w strategię organizacji oraz jej związek ze zdolnością do tworzenia wartości w krótkim, średnim i długim okresie, a także jej wpływ na kapitały.
Łączność informacji	Raport powinien przedstawiać całościowy obraz jednostki, w tym istniejące wzajemne powiązania i zależności między tymi czynnikami, które mają wpływ na zdolność organizacji do tworzenia wartości w czasie.

Zasada	Charakterystyka
Relacje z interesariuszami	Raport powinien zapewniać wgląd w charakter i jakość relacji z jej kluczowymi interesariuszami – określać jak i w jakim stopniu organizacja rozumie, bierze pod uwagę i odpowiada na uzasadnione interesy i potrzeby interesariuszy.
Istotność	Raport powinien ujawniać informacje o sprawach, które w istotny sposób wpływają na zdolność jednostki do tworzenia wartości w krótkim, średnim i długim okresie.
Zwięzłość	Zwięzłość raportu oznacza, że zawarte są w nim dane wystarczające do zrozumienia strategii organizacji, jej wyników i perspektywy, bez umieszczania mniej istotnych danych, które mogą zaciemnić przekaz.
Rzetelność i kompletność	Raport powinien zawierać wszystkie istotne kwestie, zarówno pozytywne, jak i negatywne, w sposób wyważony i bez istotnych zniekształceń[78].
Spójność i porównywalność	W raporcie informacje powinny być zestawione dla porównywalnych okresów (np. roku, kwartału) oraz w sposób umożliwiający ich porównanie z innymi jednostkami, w zakresie, w jakim jest to istotne dla zdolności organizacji do tworzenia wartości w czasie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: IIRC, 2021.

Bronisław Micherda (2005, s. 11–29) i Zbigniew Messner (2011, s. 19–42), na długo przed zdobyciem przez podejście zintegrowane popularności w Polsce, wskazywali na podobieństwo wskazanych zasad do tych, które obowiązują krajowych przedsiębiorców. Orientacja na przyszłość miałaby np. odpowiadać założeniu kontynuacji działania, a zasada spójności odpowiadałaby zasadzie ciągłości (m.in. przyjętych okresów rozliczeniowych). Podobnie, swoje odpowiedniki mają zasada rzetelności i istotności.

Równie istotną kwestią wpływającą na ostateczną jakość raportu zintegrowanego jest jego strona wizualna i kanały dystrybucji. Zachowanie zasady łączności informacji oraz ogólna użyteczność jest lepsza, gdy dokument jest logicznie skonstruowany, napisany jasnym, zrozumiałym i pozbawionym żargonu językiem oraz dobrze zaprezentowany, czyli zawiera skuteczne narzędzia nawigacyjne, takie jak jasno wytyczone, ale połączone ze sobą sekcje i odsyłacze. W tym celu osiągnięcia technologii informacyjnych i komunikacyjnych powinny być wykorzystywane do ulepszania możliwości wyszukiwania, uzyskiwania dostępu, łączenia, dostosowywania, przetwarzania i analizowania informacji.

Pomimo wieloletnich prac nad Założeniami do raportów zintegrowanych, Międzynarodowa Federacja Księgowych (IFAC) wskazał na obszary, które wymagają dalszego zaangażowania i dyskusji (Stanowisko IFAC,2017). Należą do nich:

[78] W oryginale Założeń użyto słowa „błędy", jednak celowo w tabeli zamieszczono słowo „zniekształcenia". Dzięki temu wskazuje się, że sprawozdanie powinno być wolne nie tylko od błędów, ale i oszustw.

- istotność – ustalenie progu istotności w sprawozdawczości zintegrowanej wymaga oceny jakościowej, bądź też oceny ilościowej wielkości niepieniężnych. Istnieje duża trudność już w samej standaryzacji informacji opisowej (*narrative descriptions*), np. opinii lub informacji wyrażanych w jednostkach innych niż pieniądz; powoduje to również rozpiętość opinii na temat optymalnych zasad, które powinny być przyjęte do oceny takich zjawisk;
- przydatność – w obliczu rosnącej liczby tworzonych dokumentów ramowych i standardów pojawia się pytanie o to, co jest najważniejsze do uwzględnienia przy wzbogacaniu sprawozdawczości i co powinno być wyznacznikiem wyboru: struktura głównych użytkowników informacji, środowisko prawne i kulturowe czy poziom kompetencji organizacji;
- wiarygodność – aby zapewnić wiarygodność informacji, należy zadbać o ich sprawdzalność oraz stworzyć procedury pozyskiwania materiału dowodowego;
- uwzględnienie horyzontu czasowego – ponieważ raportowanie zintegrowane łączy podejście krótko-, średnio- i długookresowe, należy rozważyć, jak te różne przedziały czasowe prezentować w sposób wzajemnie się uzupełniający.

Richard Martin (2020, s. 26) dodaje za ACCA, że poprawy wymaga także obszar dotyczący przyszłości, czyli prezentowania celów, kluczowych wskaźników efektywności i perspektyw, przed którymi stoi jednostka.

W lipcu 2020 r. GRI i SASB wydały oświadczenie o podjęciu prac nad kompleksowym systemem sprawozdawczości korporacyjnej, który obejmowałby zarówno część finansową, jak i ujawnianie informacji o zrównoważonym rozwoju, połączonych za pośrednictwem zintegrowanego raportowania (SASB, 2020). Natomiast w 2021 r. został opublikowany przewodnik po raportowaniu zrównoważonego rozwoju pod auspicjami obu organizacji (SASB, 2021c). W opracowaniu podkreślono, że zainteresowanie tym, jak firmy zarządzają i komunikują swój wpływ na zrównoważony rozwój, nigdy nie było większe. Jasne i dokładne komunikowanie tych wpływów dzięki raportowaniu zrównoważonego rozwoju dostarcza interesariuszom informacji, które mogą być wykorzystane na potrzeby zrozumienia i oceny wyników jednostek oraz do oceny podejmowanych przez nie decyzji. Autorzy opracowania za największe wyzwanie uważają znalezienie odpowiedniej równowagi między elastycznością a ujednoliceniem wymogów przygotowywania raportów zintegrowanych. Przyjęte rozwiązania powinny z jednej strony uwzględniać specyfikę samych organizacji, jak i warunki ich działania, a z drugiej – zapewniać wystarczający poziom porównywalności przygotowywanych sprawozdań, tak aby zaspokoić potrzeby informacyjne ich odbiorców.

W listopadzie 2021 r. podczas 26. Konferencji Klimatycznej ONZ w Glasgow (COP26) ogłoszono powołanie ISSB – *International Sustainability Standards Board* (Międzynarodowej Rady ds. Standaryzacji w obszarze Zrównoważonego Rozwoju), która jako ciało towarzyszące IASB ma za zadanie opracować zharmonizowane globalnie podejście do raportowania czynników ESG (IFRS, 2021).

2.5. Wyzwania sprawozdawczości niefinansowej na przyszłość

Sprawozdawczość jednostek gospodarczych i zasady jej komunikowania zmieniają się adekwatnie do oczekiwań użytkowników informacji, którzy są zainteresowani obecną i przyszłą sytuacją jednostki oraz planami jej rozwoju. Paulina Roszkowska (2011, s. 146–150), bazując na modelu *public relations* J. E. Gruniga i T. Hunta, wydzieliła trzy typy komunikacji z interesariuszami w obszarze społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Propozycję interpretacji modelu w zakresie sprawozdawczych narzędzi komunikacji zaprezentowano w tabeli 2.6.

Tabela 2.6. Strategie komunikacji z interesariuszami z wykorzystaniem narzędzi sprawozdawczych

Strategia komunikacji	Charakterystyka strategii	Przejaw strategii
Strategia informowania interesariuszy	Strategia informowania interesariuszy opiera się na jednostronnym procesie komunikacji od jednostki do odbiorców. Jej celem jest rozpowszechnianie informacji, zazwyczaj w postaci obiektywnego przekazania danych o jednostce, bez cech przekonywania.	Skrajnym przejawem realizacji tej strategii jest zamieszczanie sprawozdań finansowych wyłącznie na stronie Krajowego Rejestru Sądowego jako spełnienie obowiązku ustawowego. Jeśli dodatkowo udostępnione pliki przyjmują strukturę, która jest nieczytelna bez zastosowania odpowiednich aplikacji, raporty stają się trudno dostępne dla szerokiego grona odbiorców.
Strategia wysłuchania interesariuszy	Strategia wysłuchania interesariuszy jest przykładem dwukierunkowej komunikacji o znamionach asymetrii. Pomimo dwustronnej wymiany informacji, wpływ, jaki jednostka wywiera na swoich odbiorców jest znacznie większy od oddziaływania interesariuszy na organizację. Działania komunikacyjne nie zmieniają organizacji, a mają raczej za zadanie zmienić postawy i zachowania interesariuszy.	Strategia charakteryzuje się łatwym dostępem interesariuszy do sprawozdań finansowych. Zazwyczaj towarzyszą temu spotkania, na których informacje finansowe są komentowane i wyjaśniane. Niemniej wpływ czytelników na kształt i zawartość sprawozdań jest znikoma[79].

[79] Taki model strategii zakładają m.in. Dobre Praktyki Spółek Notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW, 2021), które kładą nacisk na nadawcę przekazu.

Strategia komunikacji	Charakterystyka strategii	Przejaw strategii
Strategia angażowania interesariuszy	Podstawą strategii angażowania interesariuszy jest prowadzenie dialogu z odbiorcami informacji. Interakcje powinny być częste i cykliczne, a ich podstawowym celem powinno być uzyskanie wzajemnego zrozumienia, racjonalnego konsensusu bądź zgody. W tym przypadku przekonywanie może pochodzić od obu stron – zarówno jedna, jak i druga strona próbuje nakłonić do swoich racji.	Za przejaw tej strategii można uznać dbałość o przydatność informacji zawartej w sprawozdaniach. Spółka stosująca tę strategię identyfikuje grupy użytkowników sprawozdań i bada, jaka informacja jest im potrzebna do zrozumienia sytuacji ekonomicznej jednostki, jej wpływu na środowisko i społeczeństwo lub jakiej informacji potrzebują do podjęcia właściwej decyzji. Dzięki temu treść i forma tworzonych sprawozdań zapewnia interesariuszom odpowiednią i zorientowaną na działanie wiedzę, a kanały i sposoby prezentacji zachęcają użytkowników do wzięcia udziału w procesie komunikacji[80].

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Roszkowska, 2011, s. 146–150.

Obecnie coraz więcej uczestników obrotu gospodarczego dostrzega potencjał ukryty w strategii angażowania grup interesu. Aby jednak prawidłowo i efektywnie wykorzystać możliwości, jakie daje dwustronne zaangażowanie, niezbędna jest ochrona słabszej strony tej interakcji, czyli interesariuszy. Pierwszym krokiem jest odpowiednia standaryzacja pod względem zawartości i jakości komunikatów przygotowywanych przez organizację. Drugim etapem jest uwiarygodnienie sprawozdań przed przekazaniem ich do wiadomości interesariuszom jednostek. Trzeci etap to kontrola faktycznej realizacji strategii dwustronnie zaangażowanej komunikacji, w tym ilości, spójności i terminowości publikowanych informacji przez jednostkę we wszelkich wykorzystywanych kanałach komunikacji. Wydaje się, że ze względu na coraz większe znaczenie niefinansowej części sprawozdawczości, czwarty etap powinien wprowadzać narzędzia pozwalające wyciągnąć konsekwencje wobec organizacji, które narażają odbiorców komunikatów na straty (finansowe, zdrowotne, środowiskowe czy społeczne) z powodu informacji przygotowanej i przekazanej do wiadomości w sposób nierzetelny.

Sprawozdawczość finansowa jest dojrzałą dyscypliną, z ugruntowanymi standardami i wymogami rewizji. W związku z tym użytkownicy sprawozdań finansowych mogą liczyć na określony poziom ich niezawodności, spójności i porównywalności. W przypadku sprawozdawczości niefinansowej pojawić się może szereg pytań dotyczących jakości prezentowanych danych:

[80] Takie podejście definiowane jest w literaturze jako *Mediated Two-Way Symmetrical Communication* (J. E. Grunig, L. A. Grunig, 1992, s. 319–320).

1. Czy interesariusze mogą być pewni jakości publikowanych sprawozdań bez przeprowadzenia niezależnych czynności atestacyjnych?
2. Czy dostępne są wiarygodne źródła informacji na poparcie twierdzeń firmy zawartych w sprawozdaniu?
3. Czy jednostka wprowadziła spójne procedury pomiaru i prezentacji informacji niefinansowych, skorelowanych z informacjami finansowymi?
4. Czy kierownictwo jednostki wdrożyło odpowiednie procesy kontrolne w celu wsparcia wiarygodności publikowanych informacji?
5. Czy istnieje określony format przekazywania informacji?

W dłuższej perspektywie nadanie formalnych ram sprawozdawczości zwiększyłoby porównywalność sprawozdań oraz pozytywnie wpłynęłoby na staranność, uporządkowanie i spójności w sposobie zbierania, pomiaru i prezentacji informacji niefinansowych.

Na chwilę obecną sprawozdawczość niefinansowa nie ma silnego umocowania prawnego w zakresie obowiązku przestrzegania i atestacji:

- sprawozdanie z działalności – Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE (Dyrektywa, 2014) nałożyła na wybrane organizacje obowiązek sporządzania sprawozdań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu i określiła tematykę obowiązkowych raportów niefinansowych. Dyrektywa nie wprowadziła jednak żadnych sankcji za jego niewypełnienie. Biegli rewidenci w trakcie badania sprawozdań finansowych mają jedynie obowiązek sprawdzić, czy jednostka przedstawiła oświadczenie na temat informacji niefinansowych bądź odrębne sprawozdanie. Nie określono jednak kar z tytułu nieujawniania lub nierzetelnej prezentacji określonych informacji niefinansowych;
- norma ISO 26000 (PN-EN ISO 26000:2021-04, 2021) – jest przeznaczona do dobrowolnego stosowania przez jednostki, bez względu na formę własności, wielkość, rodzaj i lokalizację i nie podlega certyfikacji;
- Dobre Praktyki spółek notowanych na GPW 2021 (GPW, 2021) – podlegają dobrowolnemu stosowaniu. Nie mają mocy obowiązującej i nie niosą z sobą nakazów i zakazów. Brak implementacji dobrych praktyk może skutkować karą w postaci utraty reputacji emitenta i zaufania inwestorów. Natomiast sprawozdawanie na temat ich stosowania albo niestosowania jest już obowiązkowe. Niewywiązanie się z tej powinności może skutkować karą regulaminową lub administracyjną. Wraz z wejściem w życie Dobrych Praktyk 2021, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie zobowiązała się monitorować sposób wypełniania przez emitentów regulacji dotyczących zasad ładu korporacyjnego, przywiązując szczególną wagę do weryfikacji jakości wyjaśnień publikowanych przez spółki w oparciu o zasadę *comply or explain*. Dzięki zmianom w zakresie

obowiązków informacyjnych, nie ma już zastosowania domniemanie, że brak publikacji raportu na podstawie § 29 Regulaminu Giełdy (Rada Giełdy, 2021) oznacza, iż stosowane są przez spółkę wszystkie zasady. Spółki mają obowiązek informować nie tylko o trwałym niestosowaniu lub incydentalnym naruszeniu zasady, lecz są także zobligowane do publikowania kompleksowej informacji nt. stosowania zasad, a w przypadku ich niestosowania powinny zamieszczać na tyle wyczerpujące wyjaśnienia, aby pozwoliły one czytelnikom dokonać raportu oceny podejścia spółki do kwestii stosowania zasad Dobrych Praktyk i dbałości o wysoki poziom ładu korporacyjnego.

Również GRI (GRI, 2020) i The *International <IR> Framewrok* (IIRC, 2021) traktowane są wyłącznie jako pomoc w przygotowaniu sprawozdawczości niefinansowej. Może to prowadzić do szeregu niekorzystnych działań podejmowanych przez jednostki, m.in. do (Dymowski, 2013, s. 50–53; Fijałkowska, 2012, s. 150–151; Gabrusewicz, 2010, s. 60; Iwasieczko, 2017, s. 47; Karmańska, 2013, s. 141–144; Kędzior, 2016, s. 62–69; Kwiecień, 2016, s. 70; Skoczylas-Tworek, 2014, s. 17–31; Szadziewska i in., 2018, s. 67; Szczepańska, 2018, s. 452; Świderska, Bek-Gaik, 2016, s. 11–12; Wąsowski, 2010):

- zatajania przez jednostki informacji, które w ich mniemaniu mogą naruszać tajemnicę przedsiębiorstwa i wpływać negatywnie na utratę przewagi konkurencyjnej;
- fałszowania sprawozdań w taki sposób, aby odbiorca informacji wytworzył sobie obraz jednostki inny niż stan faktyczny;
- ujmowania dużej ilości nieistotnych informacji, niemających większego znaczenia dla podejmowanych działań i decyzji, ale zaciemniających rzeczywisty obraz odpowiedzialności jednostki;
- sprowadzania, poprzez wybiórcze ujawnianie informacji, sprawozdań niefinansowych do poziomu broszur reklamowych, wykorzystywanych do kreowania bardziej pozytywnego niż w rzeczywistości obrazu działalności[81];
- publikowania informacji w bardzo zróżnicowany sposób i korzystania z szerokiego spektrum dostępnych standardów, co utrudnia ocenę spółek i uniemożliwia ich porównanie na tle konkurentów;
- przedstawienia bez głębszego kontekstu i bez wyraźnego powiązania z informacjami finansowymi kwestii niefinansowych, w tym dokonywanych szacunków;
- braku uwzględnienia kosztów obciążeń społeczeństwa wynikających z działalności konkretnej organizacji, przedstawionych w formie wartościowej;
- publikowania informacji niekompletnych, niewiarygodnych i nieporównywalnych w kolejnych okresach;

[81] Skrajną formą takiej praktyki jest tzw. *greenwashing*. Szerzej w: Szadziewska, 2017, s. 415–424.

- opierania się wyłącznie na narracyjnej formie prezentowania danych finansowych bądź stosowania nieadekwatnej kwantyfikacji danych niefinansowych;
- braku jasnej wizualizacji informacji niefinansowych, a w zamian stosowania manipulacji tematycznej, językowej, statystycznej czy optycznej.

Wobec tak licznych możliwości zniekształcania sprawozdań niefinansowych, a co za tym idzie – ich wątpliwej użyteczności oraz ograniczonej możliwości wykorzystania do oceny i pozycjonowania jednostek, konieczna jest kontynuacja działań na rzecz poprawy ich jakości. Proponowane kierunki zmian zaprezentowano w tabeli 2.7.

Tabela 2.7. Kierunki doskonalenia sprawozdawczości niefinansowej

Obszar ulepszeń	Proponowane rozwiązania
Ujednolicenie standardów	• uporządkowanie dotychczas obowiązujących regulacji lub opracowanie i wdrożenie nowych, ujednoliconych standardów na poziomie międzynarodowym, • zapewnienie jakości i porównywalności poprzez uszczegółowienie standaryzacji sprawozdawczości niefinansowej, • uwzględnienie potrzeby konwergencji w skali globalnej oraz w ramach istniejących układów sprawozdawczości, • integracja danych finansowych i niefinansowych w spójną, logiczną całość.
Zasady sporządzania raportów	• korzystanie z doświadczeń rachunkowości, w celu unikania błędów polegających na ujawnianiu zbyt wielu informacji nieistotnych, nieporównywalnych lub nieweryfikowalnych bądź danych niedokładnych i niekompletnych, • stosowanie zasady prawdziwego i rzetelnego obrazu również do informacji niefinansowych w celu zapewnienia zaufania do informacji generowanych i prezentowanych w ramach prowadzonej sprawozdawczości, • dążenie do większej przejrzystości w obszarze raportowania wyników niefinansowych.
Zawartość raportów	• poszerzenie zakresu wskaźników szczegółowych, ilościowych, wyprzedzających oraz wprowadzenie obowiązku prezentacji ich wzajemnych powiązań, • opracowanie grupy wskaźników niefinansowych, umożliwiających ich szybką i rzetelną weryfikację przez niezależnego audytora, • opracowanie metod kwantyfikacji danych niefinansowych, • wprowadzenie standaryzacji informacji jakościowych i opisowych.
Procedury przygotowywania raportów	• wykorzystanie dorobku systemu rachunkowości jako systemu informacyjno-kontrolnego, do opracowania procesów zbierania, przetwarzania oraz prezentacji danych dotyczących społecznej odpowiedzialności, • objęcie kontrolą i stałym monitoringiem sprawozdawczości społecznej, środowiskowej i ekonomicznej.
Atestacja raportów	• wprowadzenie obowiązku zewnętrznej atestacji sprawozdań zgodnie z międzynarodowymi standardami atestacji wysokiej jakości, • budowanie przekonania wśród zarządów organizacji co do potrzeby przeprowadzania kontroli sprawozdawczości niefinansowej i wskazywanie na wynikające z tego korzyści dla jednostki, • przygotowanie audytorów zewnętrznych do weryfikacji nie tylko istnienia oświadczeń o sporządzaniu sprawozdań niefinansowych, ale także do audytu ich zawartości, w powiązaniu z informacjami wynikającymi ze sprawozdań finansowych.

Obszar ulepszeń	Proponowane rozwiązania
Sankcjonowanie braku rzetelności przy sporządzaniu i prezentowaniu informacji niefinansowych	• prawne zobligowanie przedsiębiorstw do ujawniania wysokiej jakości informacji niefinansowych, z uwzględnieniem rozwiązań zapewniających utrzymanie niezbędnego poziomu tajemnicy jednostek, • wprowadzenie konsekwencji z tytułu nierzetelnego przygotowania bądź nieprawidłowego komunikowania informacji z obszaru zrównoważonego rozwoju.
Komunikowanie informacji niefinansowej	• określenie obligatoryjnych i dobrowolnych kanałów i form komunikacji, • promowanie strategii zaangażowania interesariuszy do prowadzenia dialogu z nadawcami informacji niefinansowych, • objęcie systemem kontroli jakości i spójności narzędzi komunikacji sprawozdawczej oraz pozasprawozdawczej.

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione propozycje stanowią jedynie punkt wyjścia do dalszej dyskusji, a każda z poruszonych kwestii może być przyczynkiem do dalszych badań nad jakością komunikacji w obszarze zrównoważonego rozwoju. Na podstawie przeprowadzonego przeglądu literatury, w tabeli 2.8. wskazano ponadto główne zagadnienia podlegające polemice w aspekcie pożądanych kierunków rozwoju sprawozdawczości niefinansowej.

Tabela 2.8. Obszary polemiczne kierunków rozwoju sprawozdawczości niefinansowej

Zagadnienie	Zakres polemiki		Uzasadnienie
Powiązanie informacji finansowych i niefinansowych	Jeden spójny raport	Oddzielne, niezależne raporty	Umieszczanie danych finansowych oraz pozafinansowych w jednym raporcie wpływa niekorzystnie na jego obszerność. Tworzenie oddzielnych raportów może skutkować niespójnością oraz utrudnionym wnioskowaniem na temat związków pomiędzy danymi finansowymi a efektami działania w obszarze CSR.
Próg istotności i poziom szczegółowości	Niski próg istotności Wysoki poziom szczegółowości	Wysoki próg istotności Niski poziom szczegółowości	Sprawozdanie o niskim progu istotności i wysokim poziomie szczegółowości dostarcza obszerniejszej informacji, ale wpływa niekorzystnie na kosztochłonność przygotowania raportów. Wysoki próg istotności oraz niski poziom szczegółowości może spowodować pominięcie informacji, które miałyby wpływ na decyzje podejmowane przez czytelników raportów.
Poziom standaryzacji	Szczegółowa standaryzacja zasad tworzenia raportów na poziomie międzynarodowym	Zawartość raportów ustalana przez jednostkę	Standaryzacja sprawozdań wpływa pozytywnie na spójność i porównywalność raportów w czasie oraz pomiędzy jednostkami. Autonomiczne decydowanie przez jednostkę o zawartości raportu pozwala na jego lepsze dopasowanie do specyfiki działalności, ale jednocześnie ułatwia manipulowanie prezentowanymi danymi.

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie jak ma to miejsce w przypadku sprawozdawczości finansowej, bez względu na przyjęte rozwiązania, o przydatności przygotowanych raportów i skuteczności przekazu komunikatów z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu stanowić będzie podbudowa etyczna i zaangażowanie w proces wszystkich zainteresowanych stron.

Rozdział 3

Narzędzia pozasprawozdawczej komunikacji zewnętrznej z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu

Opisane w rozdziale 2. sprawozdania, zwłaszcza te określane jako niefinansowe czy zintegrowane, choć mocno utożsamiane z zewnętrzną komunikacją w zakresie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, nie stanowią jedynej jej formy. W tym obszarze przedsiębiorstwo dysponuje też całym wachlarzem pozasprawozdawczych instrumentów komunikacyjnych o różnym charakterze. Opisanie tak złożonego i różnorodnego zbioru narzędzi wymaga wprowadzenia pewnego uporządkowania. Na potrzeby opracowania przyjęto podział pozasprawozdawczych narzędzi komunikacji zewnętrznej na następujące grupy:

- reklama,
- sprzedaż osobista oraz marketing bezpośredni,
- promocja uzupełniająca,
- opakowanie, etykiety i marka,
- spotkania i inne formy bezpośredniego kontaktu z interesariuszami,
- dokumenty dotyczące działań CSR przedsiębiorstwa,
- strona internetowa oraz media społecznościowe,
- elementy związane z zaangażowaniem przedsiębiorstwa na rzecz społeczeństwa,
- inne instrumenty.

Przyjęta klasyfikacja pozasprawozdawczych instrumentów komunikacji zewnętrznej ma charakter umowny i nie jest oczywiście pozbawiona pewnych niedoskonałości. Wynikają one zarówno z dużej różnorodności instrumentów, jak

i pewnych powiązań, które między nimi występują. Tak jest choćby w przypadku sprzedaży osobistej, która jest klasycznym elementem narzędzi promocyjnych służących aktywizacji sprzedaży, a jednocześnie wykorzystuje formy komunikacji występujące też w ramach szeroko rozumianych *public relations* (bezpośredni kontakt w postaci spotkania czy rozmowy, materiały informacyjne) oraz wpisujące się w tzw. wizualizację przedsiębiorstwa (materialne warunki odbywania spotkania z klientem, takie jak wygląd biura czy ubiór pracownika). Elementem powtarzającym się w różnym kontekście jest też internet, który nie tylko dostarcza nowych narzędzi komunikacji z interesariuszami, choćby w postaci mediów społecznościowych, ale też zmienia instrumenty już istniejące (np. reklamę czy sposób prowadzenia korespondencji). Wydaje się jednak, że przyjęty w rozdziale sposób prezentacji narzędzi pozasprawozdawczych, stosowanych w komunikacji zewnętrznej dotyczącej społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, spełnia swoją rolę – ukazuje ich bogactwo i różnorodność.

Spektrum omówionych narzędzi jest szerokie i różnorodne. Obejmuje nie tylko działania tradycyjnie kojarzone z komunikowaniem się (np. reklamy, spotkania czy oświadczenia), ale też takie kategorie jak produkt, filantropia korporacyjna czy budynki, w których mieszczą się biura przedsiębiorstwa. Kierowano się przekonaniem, że wszystko, co przedsiębiorstwo mówi, tworzy czy robi jest formą komunikacji i przemawia do interesariuszy (Illia, Balmer, 2012, s. 419–420; Rydel, 2004, s. 354; Taranko, 2018, s. 46).

Na koniec warto zaznaczyć, że choć dokonany przegląd obejmuje sporą liczbę narzędzi służących komunikacji z interesariuszami zewnętrznymi, to zapewne nie uwzględnia wszystkich możliwości w tym zakresie. Co więcej, katalog ten wciąż się powiększa, w dużej mierze dzięki rozwojowi technologii.

3.1. Reklama

Jednym z najważniejszych narzędzi komunikacyjnych stosowanych przez przedsiębiorstwa jest reklama. Z punktu widzenia komunikowania społecznej odpowiedzialności biznesu to instrument o szerokim wachlarzu zastosowań, ale jednocześnie wymagający i niepozbawiony pewnych ograniczeń.

Reklamę definiuje się jako „każdą płatną bezosobową formę prezentacji i promocji idei, dóbr lub usług przez określonego nadawcę komunikatu" (Armstrong, Kotler, 2016, s. 531). W definicji tej wskazane zostały kluczowe cechy tego narzędzia, czyli:

- płatny charakter,
- bezosobowość,
- zidentyfikowane źródło komunikatu.

Płatny charakter reklamy wynika z faktu korzystania z różnych mediów jako kanałów komunikacji, co wiąże się z ponoszeniem opłat. Oznacza to dla przedsiębiorstwa koszty, ale też pozwala na kontrolę przekazywanych treści oraz harmonogramu ich emisji (Łodziana-Grabowska, 2015, s. 49).

Kolejną cechą reklamy jest bezosobowość. Zgodnie ze słownikową definicją termin „bezosobowy" oznacza: „nieskierowany do określonej osoby" (Słownik języka polskiego, 2021). W przypadku reklamy cecha ta wynika z faktu, że narzędzie to związane jest z mediami, które mają charakter bezosobowy i transmitują treść do wielu odbiorców w tym samym czasie (Mazurkiewicz-Pizło, Pizło, 2017, s. 228; Taranko, 2018, s. 55). Zatem przy relatywnie niskim koszcie, w przeliczeniu na jednego odbiorcę, reklama jest w stanie dotrzeć do stosunkowo dużego ich grona, co wyraźnie odróżnia to narzędzie komunikacji np. od sprzedaży osobistej (Armstrong, Kotler, 2016, s. 538). Specyfika wykorzystywanych na potrzeby reklamy mediów powoduje jednak, że nie ma możliwości uzyskania natychmiastowej informacji zwrotnej od odbiorcy reklamy (Przybyłowski i in., 1998, s. 467). Należy też wziąć pod uwagę, że bezosobowy charakter reklamy oznacza także eliminację bezpośredniego udziału człowieka w procesie oddziaływania na odbiorcę (Garbarski i in., 1997, s. 469) i że dla niektórych nabywców taki sposób komunikacji może być mniej przekonujący w porównaniu z bezpośrednim kontaktem ze sprzedawcą (Armstrong, Kotler, 2016, s. 538). Choć z drugiej strony – odbiorca reklamy nie ma poczucia wywierania presji, jak to się zdarza np. w przypadku sprzedaży bezpośredniej (Taranko, 2018, s. 55).

Ostatnia z wymienionych cech reklamy dotyczy nadawcy komunikatu, który jest dla odbiorcy możliwy do zidentyfikowania. Innymi słowy, adresat reklamy wie, które przedsiębiorstwo stoi za przekazem. Ta cecha ma szczególne znaczenie z punktu widzenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, oznacza bowiem, że postawa i sposób działania nadawcy może w istotny sposób wpłynąć na odbiór reklamy i, np. w przypadku reklam produktowych, przełożyć się na ocenę promowanego produktu, a w konsekwencji – na skłonność nabywcy do jego zakupu. Zjawisko to można wyjaśnić, odwołując się do koncepcji poziomów produktu, stworzonej z myślą o produkcie proekologicznym, ale znajdującej zastosowanie także w odniesieniu do szerszej kategorii: produktu społecznie odpowiedzialnego czy etycznego. Zgodnie z tą koncepcją, oprócz tradycyjnie wymienianych w teorii marketingu poziomów produktu, a więc jego rdzenia (utożsamianego z zaspokajanymi przez produkt potrzebami), tzw. produktu rzeczywistego (widzialnych, materialnych cech produktu – jego wielkości, składu, koloru, opakowania itp.) oraz tzw. produktu poszerzonego (dodatkowych elementów podnoszących wartość produktu, takich jak np. gwarancja; Kotler i in., 2005, s. 539–540), pojawia się czwarty poziom – tzw. produkt całkowity (*total product*). Na ten ostatni poziom składa się sposób wytworzenia (procesy) i związane z tym działania przedsiębiorstwa, które również decydują o tym,

czy produkt można określić jako proekologiczny albo społecznie odpowiedzialny (Peattie, 1995, s. 176–177)[82]. Przyjmuje się bowiem zasadę, że produkt można uznać za proekologiczny, zrównoważony czy społecznie odpowiedzialny, o ile jego proces powstawania i dystrybucji spełnia takie wymogi[83]. Innymi słowy, o ocenie produktu przez nabywcę decyduje sposób działania przedsiębiorstwa – nadawcy komunikatu reklamowego i będący jego efektem wizerunek.

Jedną z kluczowych kwestii decydujących zarówno o zasięgu reklamy, jak i zakresie przekazywanych informacji jest rodzaj wykorzystywanego medium. Ze względu na to kryterium można wyróżnić reklamę: telewizyjną, kinową, radiową, internetową, mobilną, prasową, wydawniczą, wystawienniczą, zewnętrzną i ambientową (Ferrell, Hartline, 2011, s. 296; Nowacki, 2005, s. 87–165; Żurawik, 2011, s. 205–216).

Reklama telewizyjna opiera się na wykorzystaniu telewizji – medium o bardzo szerokim zasięgu, dającym możliwość dotarcia do masowego odbiorcy. Choć zazwyczaj ten typ reklamy wiąże się ze sporymi nakładami na jej przygotowanie i emisję, to już relatywnie niski koszt dotarcia do pojedynczego odbiorcy, wynikający ze skali oddziaływania telewizji, pozwala uznać ją za jeden z bardziej efektywnych (Armstrong, Kotler, 2016, s. 553). Dużą zaletą reklamy telewizyjnej jest też możliwość łączenia takich elementów jak obraz, tekst i dźwięk[84]. W ten sposób staje się ona bardziej zauważalna i łatwiej zapada w pamięć. Dostrzeganiu i zapamiętywaniu przekazu sprzyja też to, że spot reklamowy pojawia się w telewizji wielokrotnie (Armstrong, Kotler, 2016, s. 553; Garbarski i in., 1997, s. 472–473; Przybyłowski i in., 1998, s. 519; Wiktor, 2013, s. 171). Nic zatem dziwnego, że ten rodzaj reklamy uważany jest za narzędzie masowej komunikacji o dużej sile społecznego oddziaływania (Wiktor, 2013, s. 164). Decydując się na reklamę telewizyjną, trzeba jednak pamiętać także o jej ograniczeniach. Jednym z nich jest dość ulotny charakter tego typu reklamy, wynikający zarówno z czasu trwania pojedynczego spotu reklamowego, jak i warunków jego emisji. W tym pierwszym przypadku chodzi o to, że, głównie ze względu na koszt produkcji i emisji, film reklamowy jest formą krótką. Wymaga to od nadawcy opracowania krótkiego, zwięzłego komunikatu, a to oznacza, że nie będzie miejsca

[82] Podobne podejście widać w propozycji dotyczącej definiowania produktu etycznego – wskazuje się, że to pojęcie może być rozumiane na różnych poziomach: od poziomu samego produktu i jego cech, poprzez sposób, w jaki trafia na rynek i jest tam sprzedawany, aż po poziom przedsiębiorstwa i jego sposób działania (Crane, 1997, s. 562–563).

[83] W tym przypadku można też odwołać się do, znanej choćby z publikacji z zakresu zarządzania środowiskowego czy marketingu ekologicznego, koncepcji ekologicznego cyklu życia produktu. Koncepcja ta wymaga, aby projektując produkt proekologiczny, brać pod uwagę wpływ środowiskowy każdego etapu jego życia: od pozyskania surowców, przez wytworzenie produktu, jego dostarczenie do klienta, użytkowanie aż po utylizację (Nierzwicki, 2006, s. 60–61; Zaremba-Warnke, 2009, s. 128).

[84] Te elementy występować mogą w różnej formie, nie tylko najbardziej kojarzonego z reklamą telewizyjną filmu (spotu) reklamowego, ale też np. planszy reklamowej (Trojanowski, 2018, s. 92).

na przekazanie odbiorcy wielu szczegółów dotyczących np. cech produktu. Jeżeli chodzi o warunki emisji reklamy, to należy pamiętać o tym, że pojawi się ona wśród wielu innych reklam, w tym promujących produkty konkurencyjne. Natłok reklam i komunikatów może powodować zmęczenie i zniechęcenie u odbiorcy, może też skutkować niedostrzeganiem i szybkim zapominaniem przekazywanych tam treści (Jaska, 2013, s. 314). Jednym z problemów może być mała selektywność medium, jakim jest telewizja – kanały, zwłaszcza o charakterze ogólnym, są oglądane przez bardzo zróżnicowane grupy widzów, a to z kolei oznacza, że przekaz reklamowy trudno do nich dopasować. Jednak w tym zakresie w ostatnim czasie można obserwować pewne zmiany – obok kanałów o ogólnym, uniwersalnym charakterze, adresowanych do szerokiego grona widzów, pojawiły się też tzw. kanały tematyczne, dedykowane grupom odbiorców o określonych zainteresowaniach. To daje przedsiębiorstwu możliwość pewnej selekcji odbiorcy komunikatu reklamowego. I tak, dla przedsiębiorstwa zaangażowanego w przedsięwzięcia na rzecz ochrony środowiska i produkującego dobra o charakterze proekologicznym, interesującym medium mogą być kanały telewizyjne o tematyce przyrodniczej, oglądane często przez osoby wrażliwe na kwestie ekologiczne, a więc takie, które mogą być zainteresowane tego rodzaju produktami.

Reklama kinowa pod wieloma względami przypomina telewizyjną, głównie z uwagi na formę spotu[85]. Podobnie jak reklama telewizyjna, w zwięzłej, filmowej formie przekazuje odbiorcy informacje dotyczące przedmiotu reklamy, ale jednocześnie ma większą siłę przyciągania uwagi odbiorcy (ze względu na warunki emisji). W stosunku do reklamy telewizyjnej, reklama kinowa dociera do mniejszej liczby odbiorców, w dodatku raczej młodszych, bo to oni częściej chodzą do kina (Nowacki, 2005, s. 123–125; Żurawik, 2011, s. 215).

Reklama radiowa może przyjmować różną postać: spotu reklamowego, konkursu dla słuchaczy czy piosenki reklamowej (Trojanowski, 2018, s. 93). Reklama ta pozwala na większą selektywność odbiorców, zwłaszcza w sensie geograficznym i demograficznym. Charakteryzuje się ona mniejszym potencjałem promocyjnym niż reklama telewizyjna, głównie ze względu na bardziej ulotny charakter i ograniczone możliwości oddziaływania na odbiorcę – wyłącznie w oparciu o dźwięk (Armstrong, Kotler, 2016, s. 553; Garbarski i in., 1997, 472–473; Przybyłowski i in., 1998, s. 519; Wiktor, 2013, s. 171). Problemem jest też krótki czas trwania reklamy, co oznacza ograniczoną możliwość przekazania bardziej skomplikowanej informacji, a także fakt, że wielu słuchaczy nie zwraca szczególnej uwagi na emitowane

[85] Niektórzy autorzy jako formę reklamy kinowej traktują też tzw. *product placement*, czyli umieszczanie w filmach produktów firmy (Trojanowski, 2018, s. 93). Inni natomiast uważają *product placement* raczej za formę sponsoringu (Nowacki, Strużycki, 2002, s. 31). Taka forma promocji dotyczyć może nie tylko filmów kinowych, ale także produkcji telewizyjnych.

w radiu reklamy. Samo radio traktowane jest raczej jako rodzaj tła wypełniającego ciszę. Podobnie jak reklama telewizyjna, reklama radiowa może zostać niezauważona wśród innych, nadawanych na antenie reklam (Kotler i in., 2005, s. 773; Przybyłowski i in., 1998, s. 519; Szczęsna, 2001, s. 28).

Kolejną kategorią reklam jest reklama internetowa, wykorzystująca globalną sieć internetową do przekazywania komunikatu[86]. Reklamę internetową podzielić można na reklamę typu *pull* oraz reklamę typu *push*. W tym pierwszym przypadku adresat reklamy może decydować o tym, czy taką reklamę obejrzy bądź przeczyta, czy też nie (Mazurkiewicz-Pizło, Pizło, 2017, s. 241). Reklama typu *pull* może mieć postać banera, przycisku reklamowego, czy tapety reklamowej. Te i inne podobne narzędzia zostały syntetycznie przedstawione w tabeli 3.1. Reklama internetowa typu *push* ma zupełnie inny charakter i uważana jest za formę bardziej agresywną, ponieważ w tym przypadku odbiorca jest niejako zmuszony do kontaktu z nią (Mazurkiewicz-Pizło, Pizło, 2017, s. 242). Podobnie jak w przypadku reklamy typu *pull*, istnieje tutaj szereg rozwiązań, które można wykorzystać (tabela 3.2.). Z punktu widzenia przedsiębiorstw pozycjonujących się jako społecznie odpowiedzialne, reklama internetowa typu *push* może stanowić pewne zagrożenie. Należy bowiem pamiętać, że uciążliwość reklam, ich wszechobecność i wręcz agresywne wdzieranie się w rozmaite sfery życia człowieka to jedne z najczęściej podnoszonych argumentów przeciwko tej formie promocji (Duda, 2011, s. 178–179).

Tabela 3.1. Wybrane narzędzia reklamy internetowej typu *pull*

Rodzaj narzędzia	Opis
Baner	Forma graficzna (np. rysunek, zdjęcie) zachęcająca do wchodzenia (poprzez kliknięcie) na reklamowane strony.
Przycisk reklamowy (*button*)	Mniejsza od banera forma graficzna, po kliknięciu na którą odbiorca zostaje przekierowany na stronę reklamodawcy.
Pole sponsorskie	Wybrany przez sponsora fragment strony internetowej, na którym prezentowane są jego materiały promocyjne (np. reklama).
Odnośnik tekstowy	Fragment w postaci wyłącznie tekstu, po kliknięciu na który odbiorca zostaje przekierowany na reklamowaną stronę.
Tapeta reklamowa	Tapeta umieszczana w tle witryny internetowej, zawierająca elementy reklamowe reklamodawcy (np. logo).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Maciejowski, 2003, s. 204–208; Mazurkiewicz-Pizło, Pizło, 2017, s. 241–242; Nowacki, 2005, s. 130–131; Wrycza, 2010, s. 507–509.

[86] W tej części skupiono się głównie na tzw. reklamach *display*, czyli reklamach graficznych wyświetlanych na witrynach internetowych (Sadowa, 2019, s. 301), natomiast w literaturze przedmiotu do kategorii reklam internetowych zalicza się też reklamę przesyłaną drogą mailową oraz strony www (Wiktor, 2005, s. 248). Zarówno wykorzystanie poczty elektronicznej do przesyłania treści reklamowych, jak i stron internetowych w procesie komunikowania się z interesariuszami zostaną omówione w dalszej części opracowania – pierwsze zagadnienie w podrozdziale 3.2, drugie natomiast – w podrozdziale 3.7.

Tabela 3.2. Wybrane narzędzia reklamy internetowej typu *push*

Rodzaj narzędzia	Opis
Okienko typu *pop-up*	Niewielkie okienko reklamowe, mogące mieć zarówno charakter statyczny, jak i dynamiczny, które otwiera się po wejściu przez odbiorcę na stronę internetową.
Okienko typu *pop-under*	Małe okienko reklamowe, podobne do okienka typu *pop-up*, ale pojawiające się w momencie opuszczania strony internetowej.
Okienko typu *brand mark*	Wyskakująca reklama o różnych kształtach, pojawiająca się po wejściu odbiorcy na stronę internetową.
Interstitial	Reklama wyświetlająca się na całym ekranie w momencie przechodzenia między stronami serwisu internetowego.
Daughter window	Osobne okno przeglądarki, otwierające się wraz z otwieraną przez użytkownika stroną internetową.
Top-layer	Przezroczysta nakładka na okno przeglądarki, która umożliwia emisję reklamy niejako „na wierzchu" przeglądanej strony internetowej.
Scroll button	Element umieszczany zwykle przy paskach nawigacyjnych, w rogu strony, „podążający" za użytkownikiem w trakcie przemieszczania się w dół strony internetowej.
Elementy DHTML	Niewielkie, poruszające się elementy (zwykle logo reklamodawcy), pojawiające się podczas przeglądania przez użytkownika strony internetowej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Maciejowski, 2003, s. 208–211; Mazurkiewicz-Pizło, Pizło, 2017, s. 242–243; Nowacki, 2005, s. 131; Wrycza, 2010, s. 507–509.

Jako rodzaj reklamy internetowej wymienia się także tzw. marketing wirusowy, który jest internetową wersją marketingu szeptanego (Armstrong, Kotler, 2016, s. 646). Tradycyjny marketing szeptany polega na nieodpłatnym dzieleniu się informacją i opiniami odnośnie produktu bądź usługi z osobami z kręgu rodzinnego oraz znajomymi. Zwykle odbywa się to w ramach kontaktu osobistego, np. podczas rozmowy (Kuczamer-Kłopotowska, 2009, s. 555; Linkiewicz, 2015, s. 348). Rozwój technologii komunikacyjnych spowodował, że dziś konsumenci chętnie dzielą się tego rodzaju informacjami za pośrednictwem internetu, zwłaszcza mediów społecznościowych, i tę właśnie okazję wykorzystuje marketing wirusowy. Polega to na tym, że przedsiębiorstwo udostępnia w internecie np. film reklamowy, który jest przez internautów rozpowszechniany poprzez rozsyłanie i przekazywanie go znajomym. Oczywiście warunkiem powodzenia jest stworzenie ciekawego i intrygującego materiału reklamowego, którym internauci będą chcieli się dalej dzielić (Wziątek, 2010, s. 151).

Reklamą bazującą na nowoczesnych technologiach komunikacji jest też reklama mobilna[87], która wykorzystuje urządzenia mobilne (telefony komórkowe, tablety) jako kanał do przekazywania treści promocyjnych. Polega ona nie tylko na wykorzystywaniu usług telekomunikacyjnych (np. SMS, MMS) do przesyłania reklam, ale też na korzystaniu w tym celu ze środowiska internetowego (aplikacje internetowe, mobilne wersje serwisów internetowych, kody QR; Amirkhanpour, Vrontis, 2013, s. 359). Tego rodzaju reklama może docierać do wyselekcjonowanej grupy odbiorców i pozwala im w wygodny sposób zapoznać się z treścią reklamy. Podobnie jednak, jak np. reklama rozsyłana za pośrednictwem tradycyjnej czy elektronicznej poczty, reklama mobilna może być postrzegana jako niechciana i „śmieciowa".

Do jednych z najstarszych form reklamy zaliczana jest reklama prasowa (Mikosz, 2011, s. 54). Może ona przybierać postać ogłoszeń (zarówno składających się z samego tekstu, jak i ilustrowanych), ale też np. wklejek czy dołączanych do czasopism próbek produktów (Trojanowski, 2018, s. 93). Do zalet reklamy prasowej zalicza się m.in. dużą częstotliwość przekazu informacji, szeroki odbiór (uzależniony oczywiście od nakładu konkretnej gazety czy czasopisma), możliwość stosunkowo szybkiej jej publikacji a także ewentualnej modyfikacji, możliwość przekazywania stosunkowo dużej ilości informacji oraz to, że odbiorca może mieć wielokrotny kontakt z treścią przekazu. Pozwala też na pewną selekcję odbiorców (Wiktor, 2013, s. 162–163). Ta sama reklama ma też słabości: krótki cykl życia danego tytułu prasowego, niechęć i brak zainteresowania reklamami ze strony czytelników, łatwość omijania tego rodzaju reklamy czy możliwość zdominowania przekazu nadawcy przez inne reklamy, zwłaszcza jeżeli tych reklam w gazecie czy czasopiśmie pojawia się wiele (Wiktor, 2013, s. 163). Dodatkowym problemem jest ogólny spadek czytelnictwa tradycyjnej prasy.

Reklama wydawnicza obejmuje takie nośniki przekazu reklamowego jak: ulotki, broszury, foldery, katalogi, gazetki reklamowe, ale też mniej typowe formy, jak np. kalendarze (Trojanowski, 2018, s. 94). Tego rodzaju reklama posiada tę zaletę, że klient może do niej wracać wielokrotnie i spokojnie zapoznać się z jej treścią. W tego typu publikacji można zazwyczaj zamieścić więcej informacji na temat produktu czy usługi niż w filmie reklamowym czy spocie radiowym. Jedną z wad reklamy wydawniczej jest to, że często trudno dokładnie przewidzieć potrzebny nakład, co oznacza, że trzeba liczyć się z nadmiernymi kosztami. Niektóre materiały reklamowe, zwłaszcza te rozpowszechniane poprzez pocztę czy dostarczane do skrzynek pocztowych, mogą też być odbierane jako niechciane. Ta forma promocji może także być postrzegana jako nieekologiczna, generująca olbrzymie ilości

[87] W literaturze przedmiotu traktowana jest ona jako część tzw. marketingu mobilnego (Amirkhanpour, Vrontis, 2013, s. 341–369), a ten z kolei stanowi część marketingu bezpośredniego (Kęprowska, 2014, s. 208) – więcej na ten temat – podrozdział 3.2.

odpadów, a to już nie współgra z wizerunkiem przedsiębiorstwa stawiającego na odpowiedzialność i ochronę środowiska. Jednym ze sposobów na ograniczenie tego rodzaju krytyki jest stosowanie do produkcji katalogów, ulotek czy gazetek reklamowych proekologicznych materiałów (np. papieru z recyklingu, przyjaznych dla środowiska farb drukarskich; Belz, Peattie, 2012, s. 205; Ham, 2011, s. 384–385) oraz przygotowywanie ich w wersji elektronicznej.

Reklama wystawiennicza obejmuje elementy wykorzystywane głównie w punktach sprzedaży[88], takie jak szyldy, plakaty, stojaki reklamowe, podświetlane materiały audiowizualne, regały, stelaże ekspozycyjne, listwy umieszczane na półkach, powiększone opakowania produktów itp. Korzysta ona także z materiałów wymienionych wcześniej jako reklama wydawnicza, a więc katalogów, ulotek czy cenników (Trojanowski, 2018, s. 94). Jej zaletą jest to, że oddziałuje w miejscu sprzedaży, co sprawia, że może bezpośrednio dotrzeć do potencjalnego klienta i stosunkowo szybko wywołać zamierzony efekt (zakup). Z drugiej strony, może się okazać, że pojawia się na zbyt późnym etapie procesu zakupowego klienta i tym samym może w niewielkim stopniu na niego wpływać. Nie bez znaczenia jest też stosunkowo wysoki koszt tego rodzaju reklamy (Przybyłowski i in., 1998, s. 519). Dodatkowym minusem jest to, że nie zawsze przedsiębiorstwo ma pewność, czy i jak zostaną wykorzystane dostarczone do miejsca sprzedaży elementy reklamy wystawienniczej oraz czy nie „znikną" w natłoku podobnych, konkurencyjnych materiałów (Cichoń i Turek, 2002, s. 8). Społecznie odpowiedzialna firma powinna zadbać o to, aby wykorzystywane w ramach reklamy wystawienniczej elementy charakteryzowały się trwałością (np. jeżeli chodzi o stojaki czy stelaże), tak aby nie kojarzyły się klientom z czymś, co szybko stanie się odpadem oraz żeby były wykonane z materiałów przyjaznych środowisku. Jeżeli wykorzystywane są elementy podświetlane – powinny być one energooszczędne.

Istotą reklamy zewnętrznej jest „połączenie obrazu i nośnika przekazu: kombinacja reklamy wizualnej, oddziałującej na zmysł wzroku i określonych technicznych mediów przekazu związanych z konkretnym miejscem jego upublicznienia" (Wiktor, 2013, s. 170). Do podstawowych typów reklamy zewnętrznej zalicza się: billboardy (standardowe i wielkoformatowe tzw. megabillboardy), tablice małoformatowe (np. eksponowane w miejscach sprzedaży), panele naścienne (umieszczane na ścianach budynków), słupy reklamowe, gabloty, neony świetlne oraz tzw. bandy rozmieszczane np. wokół boisk sportowych (Trojanowski, 2018, s. 93; Wiktor, 2013, s. 170–171). Uważa się, że tego rodzaju reklamy w stosunkowo łatwy sposób docierają do dużej grupy odbiorców i są relatywnie tanie. Ich zaletą jest też stała obecność w konkretnym miejscu, a co za tym idzie – powtarzalność kontaktu z reklamą, wadą natomiast – mała selektywność odbiorców i ograniczone możliwości oceny realnych efektów

[88] Reklama wystawiennicza jest też wykorzystywana w czasie imprez targowo-wystawienniczych (Nowacki, 2005, s. 137).

tego typu reklamy (Armstrong, Kotler, 2016, s. 553; Garbarski i in., 1997, s. 472–473; Przybyłowski i in., 1998, s. 519; Wiktor, 2013, s. 171). Reklamy zewnętrzne spotykają się też z krytyką ze względu na „zaśmiecanie" krajobrazu, a nawet tworzenie zagrożenia (np. gdy, stojąc przy drogach, przesłaniają widoczność czy znaki drogowe; Anioł, 2004, s. 57–62; Listwan-Franczak, Franczak, 2015, s. 57–75).

Reklama ambientowa to narzędzie, którego celem jest dotarcie do odbiorcy w sposób oryginalny, z wykorzystaniem nietypowych nośników reklamy. Tego rodzaju reklama postrzegana jest jako mniej męcząca niż reklama tradycyjna, a jednocześnie bardziej interesująca i przykuwająca uwagę odbiorcy. Nośnikami reklamy są elementy otoczenia[89] znajdujące się w przestrzeni, w której funkcjonuje odbiorca (Szul, 2011, s. 326–329 i 331). W zależności od tego, w jaki sposób przekaz dociera do klienta, wyróżnia się reklamy: podczas podróży (np. na autobusach, biletach kolejowych, pocztówkach, chodnikach), podczas zabawy (np. na podstawkach do piwa, w toaletach klubów), podczas nauki i rekreacji (np. na podręcznikach, kafelkach basenowych), podczas zakupów (np. na podłodze w sklepie, wózkach sklepowych) i inne (np. ludzie – reklamy; Koźlak, 2007, s. 202). Z punktu widzenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu istotny jest właściwy dobór nośnika, tak by wzmacniał odpowiedzialny przekaz (np. umieszczanie reklamy na podstawkach wykonanych z proekologicznych materiałów, stosowanie przyjaznych środowisku farb do wykonania reklamy na chodniku czy podłodze).

W teorii marketingu zwraca się uwagę na różne obszary wykorzystania reklamy przez przedsiębiorstwo, czyli na jej przedmiot[90]. Pierwszym z nich jest promowanie i aktywizacja sprzedaży oferty produktowej czy usługowej przedsiębiorstwa. Ten rodzaj reklamy ma niezwykle istotne znaczenie w przypadku produktów i usług określanych jako ekologiczne, zrównoważone czy odpowiedzialne, ponieważ pozwala na wyróżnienie ich na tle konkurencji, w oparciu o cechy ważne dla konsumentów określanych mianem odpowiedzialnych czy proekologicznych[91]. Mogą to być: rodzaj wykorzystanych materiałów[92], możliwość poddania produktu i jego

[89] Słowo *ambient* oznacza w języku angielskim „otaczający" (Cambridge Dictionary, 2021).

[90] W literaturze przedmiotu najczęściej wymienia się reklamy o charakterze komercyjnym, a więc reklamę produktu oraz reklamę firmy (Nowacki, 2005, s. 47–48; Wiktor, 2013, s. 150). W niektórych opracowaniach obok reklam komercyjnych pojawia się dodatkowo reklama społeczna (Herbuś, 2016, s. 93–100; Wójciuk, 2017, s. 27–43).

[91] Mianem odpowiedzialnego konsumenta określa się osoby, które podejmując decyzje zakupowe, biorą pod uwagę ich konsekwencje zarówno środowiskowe, jak i społeczne. (Jastrzębska, 2017, s. 201). W literaturze istnieją też inne określenia związane z odpowiedzialnymi zachowaniami zakupowymi, takie jak: konsument ekologiczny (Wilk, 2010, s. 59–68), konsument etyczny (Papaoikonomou i in., 2014, s. 210) oraz konsument zrównoważony (Belz, Peattie, 2012, s. 98–103).

[92] Wykorzystanie surowców z odzysku, unikanie wykorzystywania do produkcji tzw. surowców rzadkich, unikanie wykorzystywania surowców pochodzenia zwierzęcego itp.

opakowania procesowi powtórnego wykorzystania[93], zużycie energii czy wody związane z eksploatacją produktu (np. sprzętu AGD) itp. Przy okazji tego rodzaju reklama może, poprzez wskazywanie tych cech, posłużyć jako swoiste narzędzie podnoszenia świadomości nabywców w zakresie odpowiedzialnej konsumpcji (Peattie, 1995, s. 243–244).

Drugi obszar wykorzystania reklamy to tzw. reklama firmy, służąca głównie zwiększaniu rozpoznawalności i kreowaniu wizerunku przedsiębiorstwa (Nowacki, 2005, s. 47–48). W przypadku podmiotów zaangażowanych we wdrażanie i realizację zasad społecznej odpowiedzialności biznesu to dobre narzędzie, umożliwiające przekazanie informacji na ten temat zarówno klientom, jak i innym interesariuszom. To nie tylko sposób na budowanie pozytywnych relacji z otoczeniem, ale też, o czym już wspomniano, forma wspierania i uwiarygodniania reklam produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo.

Te dwa wymiary: odniesienie do przedsiębiorstwa oraz odniesienie do oferty rynkowej i klienta wykorzystał Prashant Kumar (2017, s. 79) do opisu reklam określanych jako ekologiczne czy też zielone. Zdefiniował on cztery ich kategorie: reklamy, których intencją jest pokazanie prośrodowiskowej postawy przedsiębiorstwa (odnoszące się do misji, wartości, strategii), reklamy nakierowane na podnoszenie wiarygodności haseł proekologicznych (np. zawierające odniesienia do certyfikatów), reklamy skoncentrowane na dostarczaniu informacji klientowi (na temat korzyści środowiskowych, związanych z produktami przedsiębiorstwa) oraz reklamy mające na celu zwiększenie zaangażowania klientów (zapraszające ich do dialogu z firmą, do włączenia się w jej inicjatywy).

Przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne mogą też wykorzystać trzeci rodzaj reklamy – reklamę społeczną. Jest ona postrzegana jako element tzw. marketingu społecznego, zwanego też czasem marketingiem idei, który jest zbiorem działań służących przygotowaniu, realizacji i kontroli programów dedykowanych upowszechnieniu i zwiększeniu akceptacji określonych idei społecznych. Marketing ten bazuje na rozwiązaniach wypracowanych przez marketing komercyjny, a ostatecznym celem realizowanych w jego ramach działań jest spowodowanie korzystnych, z punktu widzenia społeczeństwa, zmian w postawach i zachowaniach społecznych (Andreasen, 2002, s. 3–13; Kamiński, 2019, s. 141–142; Kotler, Zaltman, 1971, s. 5; Senyszyn, 1999, s. 12). Reklama społeczna definiowana jest jako komunikat perswazyjny, który ma na celu wywołanie korzystnych, z punktu widzenia społecznego, lub zaniechanie

[93] Waldemar Hopfenbeck (1993, s. 141) wymienia cztery sposoby recyklingu produktu lub opakowania: ponowne wykorzystanie do tych samych celów (np. butelki zwrotne), nowe wykorzystanie (np. szklane opakowanie jako wazon czy szklanka), ponowne przetworzenie (np. stłuczka szklana do produkcji nowego szkła) oraz nowe przetworzenie (np. polar uzyskany z przetworzonych butelek PET).

niepożądanych społecznie postaw i zachowań. Tym, co odróżnia ją od reklamy komercyjnej, jest cel – nie promuje ona produktu czy przedsiębiorstwa, a pewną ideę (Czubała i in., 2017, s. 127). Przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać reklamy społeczne na dwa sposoby – poprzez włączanie się w kampanie społeczne realizowane pod auspicjami innych podmiotów, zwykle organizacji pozarządowych lub agend rządowych, albo przygotowując i przeprowadzając taką kampanię samodzielnie. Należy jednak pamiętać, że w tym pierwszym przypadku zwykle wiarygodność kampanii jest większa, podczas gdy w drugim – może być ona postrzegana po prostu jako kolejne narzędzie budowania wizerunku przedsiębiorstwa (Wieczorkowska, 2006, s. 25). Ze względu na cel i rodzaj oddziaływania, wyróżnia się komercyjne reklamy społeczne, które, poza tym, że nakłaniają do konkretnych, prospołecznych działań, promują też produkt firmy (zwykle jako część rozwiązania problemu społecznego) oraz tzw. ideowe reklamy społeczne, koncentrujące się wyłącznie na konkretnym problemie społecznym (Dołhasz, 2013, s. 74). Reklamy społeczne służyć mogą realizowaniu kampanii społecznych o charakterze informacyjnym, w ramach których przekazywane są odbiorcom informacje i których celem jest nagłośnienie określonego problemu społecznego. Reklamy te mogą też być częścią kampanii nastawionych na perswazję, a więc przekonanie interesariuszy do swojego punktu widzenia na dany problem i sposoby jego rozwiązania, oraz kampanii służących zaangażowaniu interesariuszy w konkretne prospołeczne działania (Czubała i in., 2017, s. 123; Scheffs, 2015, s. 31).

W kontekście komunikacji z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu szczególnie ciekawe wydają się dwie kwestie. Pierwszą z nich jest zdefiniowanie odbiorcy, drugą – treść komunikatu reklamowego. W tym pierwszym przypadku naturalnym adresatem reklamy, zwłaszcza produktowej, stają się osoby, które można zaklasyfikować jako nabywcy odpowiedzialni, ekologiczni czy etyczni. Wydaje się jednak, że, opracowując reklamę, warto też pomyśleć o tych kupujących, którzy nie charakteryzują się wysokim poziomem świadomości ekologicznej czy społecznej i nie kierują się etycznymi przesłankami w procesie zakupu. W tym przypadku bowiem, o czym już wspomniano wcześniej, reklama może być sposobem na podniesienie poziomu ich świadomości odnośnie takich kwestii jak ochrona środowiska czy prawa człowieka, a także na zmianę ich zachowań konsumenckich.

Jeżeli chodzi o przekaz reklamowy, to w przypadku reklam wspierających sprzedaż produktów i usług definiowanych jako odpowiedzialne, zrównoważone czy proekologiczne istotną rolę odgrywa rodzaj apelu. Można więc mówić w tym przypadku o przekazie opartym na argumentacji racjonalnej, emocjonalnej i etycznej (Belz, Peattie, 2012, s. 213; Michalczyk, 2021, s. 247–248; Pilarczyk, Nestorowicz,

2010, s. 211)[94]. W przypadku reklamy nawiązującej do kwestii społecznej odpowiedzialności dobrym rozwiązaniem jest stosowanie przekazu racjonalnego, opartego na konkretnych informacjach. Apele racjonalne odwołują się do świadomości odbiorcy, a ich siła przekonywania tkwi w logicznym, opartym na konkretnych informacjach przekazie (Kotler i in., 2005, s. 732; Wiktor, 2013, s. 183). Uważa się ten rodzaj przekazu za bardziej skuteczny, jeżeli chodzi o przekonywanie odbiorców np. do zmiany zachowań zakupowych. O jego przewadze stanowi też możliwość wykorzystania go do wyjaśniania pewnych kwestii, zwłaszcza tak złożonych jak zagadnienia zrównoważonego rozwoju czy ochrona środowiska (Emery, 2012, s. 221–222).

Komunikaty oparte na emocjach, przemawiające do uczuć jednostki i w ten sposób próbujące wpłynąć na jej zachowanie, stanowią ogromne wyzwanie. Mogą one mieć charakter pozytywny – gdy odwołują się do korzyści i nagrody płynącej z podjęcia określonych działań, albo charakter negatywny – gdy w przekazie pojawiają się elementy niepokoju, zagrożenia, straty (Wiktor, 2013, s. 184–185). Należy ostrożnie podchodzić do wykorzystywania apeli opartych na negatywnych emocjach. Okazuje się bowiem, że strach, wykorzystywany np. w kampaniach dotykających kwestii zmian klimatycznych, może szybciej wywołać apatię i zobojętnienie, niż pobudzić do działania. Może to wynikać choćby z przekonania, że problem ma charakter ogólnoświatowy i jego rozwiązanie raczej nie leży w rękach jednostki. Tym samym odbiorca reklamy może stać się jedynie biernym obserwatorem, zakładającym, że działania powinni podejmować inni (Emery, 2012, s. 220). Co więcej, odwoływanie się do emocji, zwłaszcza negatywnych, takich jak właśnie strach, jest często postrzegane jako forma nieuczciwej reklamy[95] czy rodzaj szantażu emocjonalnego, a nawet manipulacji (Emery, 2012, s. 221).

Ostatnia kategoria to apele etyczne (moralne), odwołujące się do kategorii dobra i zła, do poczucia obowiązku i troski o innych (Czubała i in., 2017, s. 76). Tego rodzaju apele mogą towarzyszyć np. reklamom, w których pojawiają się kwestie zmian klimatycznych. Zmiany te mają długofalowe i globalne oddziaływanie, dlatego często podkreśla się znaczenie podejmowania działań na rzecz ich ograniczania dla przyszłych pokoleń czy ludzi żyjących w różnych zakątkach świata.

[94] W literaturze przedmiotu można też spotkać inną typologię apeli w reklamach odnoszących się do kwestii zrównoważonego rozwoju, w ramach której wymienia się komunikaty o charakterze: finansowym (np. oszczędności wynikające z mniejszego zużycia energii), zarządczym (pozycjonujące przedsiębiorstwo jako część większego ruchu na rzecz rozwiązania problemów np. klimatycznych), euforycznym (podkreślające korzyści i dobro płynące z używania produktu), emocjonalnym (wzbudzające strach o przyszłość, poczucie winy), idące z „duchem czasów" (wiążące przekaz firmy z aktualnym i ważnym problemem społecznym lub ekologicznym) i inne (np. porównanie z ofertą innych firm; Belz, Peattie, 2012, s. 213).

[95] Wystarczy spojrzeć na zapisy Ustawy z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, by znaleźć tam, na liście reklam nieuczciwych, reklamę odwołującą się do uczuć klientów przez wywoływanie lęku, wykorzystywanie przesądów lub łatwowierności dzieci (Ustawa, 1993, art. 16.1).

Opracowując strategię promocyjną, przedsiębiorstwo może wykorzystać zarówno reklamę indywidualną, której treść dotyczy produktów czy działań konkretnego przedsiębiorstwa i której koszty w całości go obciążają oraz reklamę grupową (wspólną), w której finansowaniu partycypuje kilku uczestników. Zwykle tzw. integrator bierze na siebie koszty głównego motywu reklamy (zazwyczaj swojego produktu), a pozostali partnerzy – koszty np. umieszczenia swojego logo w takiej reklamie (Wiktor, 2013, s. 150–151). Reklama wspólna niesie ze sobą różne korzyści, w tym w postaci mniejszych kosztów jej przygotowania i emisji, ale może się też wiązać z pewnymi wyzwaniami, zwłaszcza z punktu widzenia komunikacji z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Chodzi przede wszystkim o dobór partnerów, których logo czy produkty pojawią się w jednej reklamie. Przedsiębiorstwo, które promuje swoją ofertę i swoje działania jako społecznie odpowiedzialne musi bowiem zadbać o to, aby partnerzy i ich produkty, które występują w tej samej reklamie, wzmacniały ten przekaz, a nie osłabiały go. Trzeba zatem zadbać o to, by w tym zakresie współpracować z podmiotami, które same reprezentują odpowiedzialną i etyczną postawę[96].

Omawiając temat reklamy jako formy komunikowania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, warto zwrócić uwagę na jeszcze jedną kwestię. Otóż opisane w tym podrozdziale zagadnienia odnosiły się do reklamy, którą można określić jako reklamę organizacji, czyli powstającą na zamówienie, a zatem też w dużym stopniu kontrolowaną przez przedsiębiorstwo. Istnieje jednak także reklama w obiegu nieformalnym, tworzona przez konsumentów, którzy poprzez swoje opinie na temat produktów czy ich producentów stają się swoistymi jej nośnikami[97]. Trzeba pamiętać, że choć taki rodzaj reklamy ma swoje zalety (bezpłatność, szeroki zasięg), to jednocześnie nie jest pozbawiony wad. Przede wszystkim ten rodzaj reklamy trudno kontrolować, a poza tym, z równą łatwością jak pozytywne opinie konsumentów na temat przedsiębiorstwa i jego oferty, mogą się rozprzestrzeniać opinie negatywne i wówczas mowa raczej o swoistej antyreklamie (Pabian, 2008, s. 94–96; Trojanowski, 2018, s. 91).

Kończąc rozważania na temat reklamy, nie sposób nie podkreślić, że narzędzie to, wykorzystywane przez przedsiębiorstwo, definiujące się jako społecznie odpowiedzialne, musi spełniać wymagania tzw. reklamy odpowiedzialnej, czy też etycznej. Za taką uważa się reklamę, która podaje w sposób jasny wszystkie ważne oraz wyłącznie prawdziwe i potwierdzone informacje na temat produktu

[96] Wątek odpowiedzialnego podejścia do doboru partnerów biznesowych pojawia się w literaturze przedmiotu głównie w kontekście łańcucha podażowego i polityki wobec dostawców (o czym szerzej – w podrozdziale 3.6).

[97] Do tego wątku nawiązano wcześniej, przy okazji wyjaśniania kwestii związanych z marketingiem wirusowym.

(Kozłowska, 2015, s. 87–88), a uwzględniając wskazane wcześniej obszary jej zastosowania, także na temat firmy czy promowanej idei. Reklama odpowiedzialna powinna też korzystać, w sposób etyczny i odpowiedzialny, z akceptowalnych społecznie i prawnie narzędzi[98]. Innymi słowy – to reklama odpowiedzialna i etyczna tak pod względem przekazywanych treści, jak i stosowanych narzędzi.

3.2. Sprzedaż osobista i marketing bezpośredni

Najogólniej rzecz ujmując, sprzedaż osobista jest osobistą prezentacją oferty przedsiębiorstwa, dokonywaną przez jego przedstawicieli (Burnett, 2008, s. 190; Kotler i in., 2005, s. 719). Definiując cel tego działania, można skupić się na jego wąskim rozumieniu – w tym ujęciu celem sprzedaży osobistej jest przede wszystkim zawarcie umowy kupna–sprzedaży, co w efekcie ma się przekładać na zwiększanie sprzedaży oferowanych przez przedsiębiorstwo produktów i usług (Ferrell, Hartline, 2011, s. 308; Łodziana-Grabowska, 2015, s. 48). Na cel sprzedaży osobistej można spojrzeć jednak nieco szerzej i traktować ją jako narzędzie przydatne w procesie budowania relacji przedsiębiorstwa z klientem (Armstrong, Kotler, 2016, s. 531).

W literaturze przedmiotu zazwyczaj wskazuje się trzy podstawowe funkcje sprzedaży osobistej[99]. Są to (Pilarczyk, Nestorowicz, 2010, s. 222):

- funkcja informacyjna,
- funkcja perswazyjna (przekonująca),
- funkcja wizerunkowa.

Bez wątpienia sprzedaż osobista jest dobrym sposobem przekazywania informacji o produkcie, jego właściwościach czy warunkach zakupu. Można w ten sposób przekazać więcej szczegółów niż np. poprzez reklamę. Bezpośredni kontakt

[98] Wykaz działań definiowanych jako reklama nieuczciwa zawiera Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji oraz Kodeks Etyki Reklamy. W ustawie (1993, art. 16.1) wskazano sześć kategorii reklamy nieuczciwej: reklamę sprzeczną z przepisami prawa, dobrymi obyczajami lub uchybiającą godności człowieka; reklamę wprowadzającą klienta w błąd i mogącą przez to wpłynąć na jego decyzję, co do nabycia towaru lub usługi; reklamę odwołującą się do uczuć klientów przez wywoływanie lęku, wykorzystywanie przesądów lub łatwowierności dzieci; wypowiedź, która, zachęcając do nabywania towarów lub usług, sprawia wrażenie neutralnej informacji; reklamę, która stanowi istotną ingerencję w sferę prywatności, w szczególności przez uciążliwe dla klientów nagabywanie w miejscach publicznych, przesyłanie na koszt klienta niezamówionych towarów lub nadużywanie technicznych środków przekazu informacji. Z kolei Kodeks Etyki Reklamy, opracowany przez Radę Reklamy (2021), bardziej szczegółowo wskazuje warunki, które powinny spełniać reklamy. Zawiera on zarówno podstawowe zasady reklamy, jak i wytyczne dotyczące reklamy adresowanej do dzieci i młodzieży, reklam zawierających informacje ekologiczne, ale też innych narzędzi promocji (np. sponsoringu czy marketingu bezpośredniego).

[99] Niekiedy katalog ten jest nieco szerszy i zawiera także np. funkcje związane z organizacją i dostarczaniem produktu (Nowacki, Strużycki, 2002, s. 34).

sprzedawcy z klientem stwarza możliwość nie tylko przekazania wyczerpującej informacji na temat oferty, ale także udzielenia odpowiedzi na pytania pojawiające się po stronie nabywcy. Co więcej, pozwala też na pozyskanie informacji bezpośrednio od klienta na temat jego oczekiwań i preferencji. Osobisty kontakt z kupującym sprawia, że ta forma promocji postrzegana jest jako bardzo skuteczna. Podczas osobistego spotkania i rozmowy łatwiej jest przekonać klienta do zakupu. To także doskonała okazja do kreowania i wspierania wizerunku przedsiębiorstwa (Armstrong, Kotler, 2016, s. 538–539; Nowacki, Strużycki, 2002, s. 34; Taranko, 2018, s. 60–61). W przypadku przedsiębiorstw, którym zależy na wizerunku podmiotu odpowiedzialnego i etycznego, sprzedaż osobista może odgrywać istotną rolę. Stwarza bowiem okazję nie tylko do prezentacji, obok funkcjonalnych, także prośrodowiskowych czy etycznych cech produktu, ale także do zapoznania klienta ze sposobem jego wytwarzania oraz działaniami przedsiębiorstwa w obszarze ochrony środowiska i wspierania społeczeństwa. Jako wadę sprzedaży osobistej należy wskazać przede wszystkim jej relatywnie wysoki koszt (Armstrong, Kotler, 2016, s. 539).

Sprzedaż osobista może mieć różną formę: od osobistej rozmowy klienta z przedstawicielem przedsiębiorstwa w punkcie sprzedaży (przy czym punkt sprzedaży może należeć do przedsiębiorstwa bądź do pośrednika; w tym pierwszym przypadku przedsiębiorstwo reprezentują jego pracownicy, w tym drugim – osoby zatrudnione przez pośrednika handlowego[100]), przez sprzedaż poza siedzibą przedsiębiorstwa – w formie sprzedaży obwoźnej i obnośnej (akwizycji), po rozmowy bezpośrednie prowadzone przez przedstawiciela przedsiębiorstwa z klientem za pośrednictwem telefonu, komunikatora internetowego czy korespondencji (np. mailowej; Burnett, 2008, s. 190; Ferrell, Hartline, 2011, s. 308; Trojanowski, 2013, s. 23–24).

Kluczową rolę w przypadku sprzedaży osobistej odgrywa sprzedawca, który w istotny sposób może wpływać na to, jak kupujący postrzega przedsiębiorstwo i jego ofertę, a w konsekwencji także na skłonność nabywcy do kontynuowania relacji. Rola ta zmieniała się wraz z ewolucją koncepcji marketingowej: w fazie produktowej kluczowe było przekazywanie informacji na temat samego produktu oraz przyjmowanie i realizacja zamówienia, w fazie sprzedażowej na znaczeniu zyskały działania związane z nakłanianiem klienta do zakupu, a w fazie marketingowej – poznanie potrzeb nabywcy i dostosowanie oferty do jego oczekiwań. Kolejna faza rozwoju koncepcji marketingowej, niezależnie od tego, czy określana jest jako faza marketingu partnerskiego czy strategicznego, kładzie nacisk na długoterminową perspektywę działania, co oznacza, że od sprzedawcy oczekuje

[100] W przypadku własnych sprzedawców przedsiębiorstwo ma większy wpływ zarówno na ich dobór, jak i przygotowanie do prezentowania oferty przedsiębiorstwa. Sprzedawcy ci zwykle są bardziej lojalni wobec przedsiębiorstwa i koncentrują się na sprzedaży wyłącznie jego produktów. Sprzedawcy reprezentujący niezależnych pośredników często traktują ofertę przedsiębiorstwa jako jedną z wielu, które mogą zaoferować klientom (Przybyłowski i in., 1998, s. 551).

się budowania i podtrzymywania dobrych i trwałych relacji z klientami (Weitz, Bradford, 1999, s. 241). Niekiedy w literaturze pojawia się też faza marketingu społecznie odpowiedzialnego (Kotler i in., 2005, s. 17–20), której istota doskonale koresponduje z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu i która poszerza katalog zadań sprzedawców. Klienci oczekują od nich informacji nie tylko na temat funkcjonalności produktów czy warunków cenowych zakupu, ale też odnośnie kwestii ekologicznych czy społecznych związanych z samym produktem oraz procesem jego powstawania i konsumowania. Sprzedawca staje się w ten sposób istotnym źródłem informacji na temat np. wykorzystania surowców wtórnych do wytworzenia produktu, wpływu środowiskowego procesów produkcyjnych, warunków pracy osób zaangażowanych w wytwarzanie czy zasad bezpiecznego dla środowiska korzystania z produktu. Wymaga to od niego szerokiej wiedzy, nie tylko na temat produktu, ale też warunków jego powstawania i działań przedsiębiorstwa wpisujących się w koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu[101]. Warto podkreślić, że istotne jest też zachowanie sprzedawcy – musi być ono spójne z wizerunkiem odpowiedzialnego i etycznego przedsiębiorstwa.

Z punktu widzenia tworzenia spójnego wizerunku przedsiębiorstwa odpowiedzialnego istotne jest także otoczenie, w którym odbywa się rozmowa z klientem. Organizując tego rodzaju spotkania w obiektach należących do przedsiębiorstwa, warto zadbać o taką ich aranżację, aby miejsca te były swoistym komunikatem dla osoby taki punkt odwiedzającej, mówiącym o filozofii przedsiębiorstwa odnośnie np. kwestii środowiskowych. Obiekty uwzględniające wymogi zielonej architektury, wyposażone w rozwiązania służące oszczędzaniu energii i wody oraz sprzęty wykonane z np. surowców wtórnych, w których prowadzona jest segregacja odpadów itp. (Zaremba-Warnke, 2009, s. 183), mogą stanowić niejako dodatkowe uwiarygodnienie dla prezentowanej w takim otoczeniu proekologicznej oferty przedsiębiorstwa. Podobną rolę mogą odegrać prezentowane w czasie rozmowy, przygotowane np. na papierze z recyklingu, materiały promocyjne.

Kolejne narzędzie komunikacji, bazujące na bezpośrednim kontakcie z odbiorcą, to tzw. marketing bezpośredni. Polega on na bezpośrednim kontaktowaniu się ze starannie wyselekcjonowaną grupą klientów. Umożliwia on nie tylko szybkie przesłanie informacji do nabywcy czy szybkie uzyskanie reakcji z jego strony, ale też wspiera budowanie z nim trwałych relacji (Datko, 2003, s. 37; Kotler i in., 2005, s. 719). W ramach marketingu bezpośredniego wykorzystuje się wielofunkcyjne media (np. pocztę, internet, telefon), umożliwiające bezpośrednie dotarcie do

[101] Ken Peattie (1995, s. 243), przybliżając zasady proekologicznej sprzedaży osobistej, podkreśla, że personel sprzedażowy powinien posiadać wiedzę na temat proekologicznej strategii marketingowej i korporacyjnej w przedsiębiorstwie, ekologicznych cech produktów, proekologicznego wymiaru działania firmy (jej procesów, polityk i procedur). Powinien też rozumieć potrzebę oceny stopnia zainteresowania klientów ekoofertą.

klientów, a także bazy danych na ich temat (Wolniak, Malicka, 2010, s. 140; Żurawik, 2011, s. 229).

Wśród form marketingu bezpośredniego wymienia się (Armstrong, Kotler, 2016, s. 620–640):

- marketing pocztowy – w ramach którego wysyłane są oferty, ogłoszenia, przypomnienia do konkretnej osoby (zarówno z wykorzystaniem poczty tradycyjnej, jak i elektronicznej);
- marketing katalogowy – wykorzystujący katalogi drukowane bądź w formie cyfrowej, wysyłane do klientów, dostępne dla nich w punktach sprzedaży lub w internecie;
- telemarketing – polegający na sprzedawaniu produktu bądź usługi podczas rozmowy telefonicznej z klientem;
- bezpośredni marketing telewizyjny – obejmujący bezpośrednie reklamy telewizyjne (tzw. *infocommercials*), podczas których prezentowany jest produkt i podawany numer telefoniczny bądź adres internetowy, umożliwiający natychmiastowe (lub późniejsze) złożenie zamówienia oraz zakupowe kanały telewizyjne, działające na podobnej zasadzie;
- sprzedaż zautomatyzowana w postaci urządzeń (terminali, automatów, kiosków), w których można uzyskać informacje na temat oferty i złożyć zamówienie;
- marketing mobilny[102] – wykorzystujący urządzenia mobilne (np. telefony komórkowe) do promowania oferty przedsiębiorstwa np. z wykorzystaniem SMS-ów i MMS-ów, IVR (*interactive voice response*), czyli automatycznych *call center*, *voicemailing*, czyli automatycznych głosowych komunikatów reklamowych, kodów QR, *advergaming*, czyli reklam w grach mobilnych, konkursów, m-kuponów i aplikacji mobilnych itp., a także korzystający z technologii mobilnej *on-demand*, która pozwala na ściąganie na telefony plików (np. zapowiedzi wydarzeń) i odtwarzanie ich w dowolnym, wygodnym dla odbiorcy miejscu i czasie (Amirkhanpour, Vrontis, 2013, s. 344; M. Jaworowicz, P. Jaworowicz, 2017, s. 134; Sadowska, 2013, s. 124–127);
- e-marketing – polegający na wykorzystaniu internetu do promowania i sprzedawania produktów, a także budowania relacji z klientami (wykorzystujący m.in. pocztę elektroniczną, witryny handlowe online).

Jako szczególną formę marketingu bezpośredniego można potraktować dedykowane klientom kanały komunikacyjne (linie telefoniczne, kontakt przez komunikator internetowy lub za pośrednictwem maila), które służą wspieraniu nabywcy

[102] Gary Armstrong i Philip Kotler posługują się w tym miejscu kategorią opisową, odwołując się do wykorzystania tzw. nowych technologii; wydaje się jednak, że pojęcie marketingu mobilnego będzie w tym przypadku bardziej czytelne.

już po zakupie, na etapie konsumpcji. Poprzez te kanały przekazywane są klientowi dodatkowe informacje dotyczące produktu, możliwości jego użytkowania, naprawy itp. To doskonały sposób na budowanie relacji z tą grupą interesariuszy (Kamiński, 2019, s. 323).

Kluczowe w przypadku marketingu bezpośredniego jest zadbanie o to, by podejmowane w jego ramach działania nie były postrzegane przez odbiorcę jako natrętne, jak to może mieć miejsce wówczas, gdy jest on zasypywany materiałami promocyjnymi, które trafiają do niego pocztą tradycyjną, na skrzynkę mailową czy na telefon komórkowy, bądź „nękany" telefonami od telemarketerów. Należy też zadbać o to, aby osoby odpowiadające za bezpośredni kontakt z klientem (konsultanci, telemarketerzy, osoby odpowiadające na maile) nie tylko dysponowały wiedzą na temat oferty i jej ceny, ale także potrafiły odnieść się do ewentualnych pytań o właściwości czy procesy związane z produktami i ich stroną etyczną czy środowiskową.

3.3. Promocja uzupełniająca

Specyfika promocji uzupełniającej, zwanej też promocją sprzedaży albo promocją dodatkową, polega na wykorzystaniu różnego rodzaju działań o charakterze krótkookresowym w celu zachęcenia klienta do wypróbowania i zakupu produktu bądź usługi (Armstrong, Kotler, 2016, s. 531; Mazurkiewicz-Pizło, Pizło, 2017, s. 232; McCarthy, Perreault, 1988, s. 277). Zachętą jest dodatkowa korzyść, zwiększająca wartość produktu w oczach klienta i jego skłonność do zakupu (Garbarski i in., 1997, s. 487). Działania w ramach promocji uzupełniającej mogą wiązać się z operowaniem ceną produktu (np. rabaty), mogą też być związane z samym produktem (np. próbki czy degustacje), mogą wreszcie opierać się na oferowaniu korzyści niezwiązanych bezpośrednio ze zmianą ceny produktu (np. konkursy; Nowacki, Strużycki, 2002, s. 36). Cechą charakterystyczną promocji uzupełniającej jest to, że występuje tylko w określonym miejscu i czasie, co wywołuje w kliencie przekonanie, że może skorzystać z wyjątkowej okazji tylko w czasie trwania kampanii promocyjnej (Taranko, 2018, s. 65–66). Uważa się też, że jej efekty, związane z generowaniem popytu na dany produkt czy tworzeniem preferencji nabywcy w stosunku do określonej marki, nie są tak trwałe jak np. w przypadku reklamy czy sprzedaży osobistej (Armstrong, Kotler, 2016, s. 539). Ponadto, na co wskazuje sama nazwa „promocja uzupełniająca", tego rodzaju działania promocyjne zwykle nie są jedynym i samodzielnym sposobem na promowanie oferty przedsiębiorstwa, ale stanowią uzupełnienie działań podejmowanych w ramach kampanii reklamowych czy sprzedaży osobistej (Ferrell, Hartline, 2011, s. 313).

Choć celem działań podejmowanych w ramach promocji uzupełniającej jest wygenerowanie impulsu, pod wpływem którego klient dokona zakupu, to już ich adresatem mogą być różne podmioty[103]. Przyjmując to właśnie kryterium, działania w ramach promocji dodatkowej można podzielić na: promocję adresowaną do nabywców, promocję skierowaną do pośredników handlowych oraz promocję, której adresatem jest personel sprzedażowy przedsiębiorstwa (Ferrell, Hartline, 2011, s. 313; Taranko, 2018, s. 66).

Promocja uzupełniająca adresowana do konsumentów ma na celu zwiększenie zainteresowania ofertą przedsiębiorstwa wśród nich i, w konsekwencji, zwiększenie na nią popytu (Taranko, 2018, s. 66). Do typowych narzędzi wykorzystywanych w jej ramach należą (Garbarski i in., 1997, s. 490; Kotler, Keller, 2012, s. 521; Mazurkiewicz-Pizło, Pizło, 2017, s. 233–234; Taranko, 2018, s. 69–70; Żurawik, 2011, s. 218–219):

- obniżki cenowe i rabaty (np. uzależnione od ilości lub wartości zakupionych produktów i usług);
- refundacje – zwrot, po przedstawieniu paragonu, części zapłaconej za produkt ceny;
- zwrot środków finansowych przy zwrocie towaru na specjalne firmowe karty, które można wykorzystać na ponowne zakupy w tym samym sklepie (sieci handlowej);
- specjalne oferty okolicznościowe, zwykle cenowe, np. z okazji urodzin klienta, Dnia Dziecka itp.;
- opakowania promocyjne – np. większe opakowania produktu, dwa produkty w cenie jednego;
- bezpłatne próbki towarów – darmowe oferty niewielkich ilości produktu, przeznaczone do przetestowania go przez nabywcę, które mogą być dołączane do czasopism, wysyłane pocztą lub rozdawane w sklepie;
- darmowe wersje „demo" produktów (np. oprogramowania) lub usług (np. jazda próbna);
- premie – podarunki (np. w postaci dołączonej tańszej rzeczy) dodawane do produktu;

[103] Przyjęty w pracy podział nie jest jedynym spotykanym w literaturze. Robert Nowacki i Marcin Strużycki (2002, s. 37) piszą o promocji nastawionej na konsumenta, personel sprzedażowy, pośredników przedsiębiorstwa i agentów przedsiębiorstwa. W literaturze pojawia się też, obok wspomnianych promocji adresowanych do konsumentów, pośredników handlowych i personelu sprzedażowego, także promocja biznesowa, której celem jest przede wszystkim podtrzymywanie relacji i zachęcanie do zakupów tzw. klientów biznesowych (Kotler i in., 2005, s. 786). Do tej ostatniej grupy mogą być adresowane m.in. programy lojalnościowe, w ramach których oferowane są nabywcom instytucjonalnym świadczenia finansowe (rabaty, refundacje itp.), świadczenia społeczne (np. zindywidualizowana obsługa klienta) oraz świadczenia strukturalne (tworzenie więzi np. poprzez dostarczanie specjalistycznego wyposażenia czy oprogramowania; Gołębiowski, 2003, s. 355).

- kupony – certyfikaty upoważniające klienta do zaoszczędzenia przy zakupie określonego rodzaju produktu;
- konkursy i loterie umożliwiające wygranie nagrody;
- członkostwo w klubie dla klientów przedsiębiorstwa, wiążące się z jakimiś korzyściami (np. korzystaniem z ofert specjalnych, udziałem w wydarzeniach organizowanych dla członków klubu);
- programy lojalnościowe – np. umożliwiające, po zgromadzeniu określonej liczby punktów, ich zamianę na określony produkt lub usługę, albo uzyskanie rabatu;
- znaczki handlowe otrzymywane przy zakupie za określoną kwotę, które, po zebraniu ich odpowiedniej liczby, mogą być wymienione na produkt lub np. rabat;
- reklamy specjalne – upominki, czyli produkty z logo przedsiębiorstwa, rozdawane jako prezenty;
- ekspozycja w miejscu sprzedaży – np. degustacje i pokazy produktów, wystawy, elementy umieszczane na półkach sklepowych.

Promocja uzupełniająca skierowana do pośredników handlowych nosi nazwę promocji handlowej i obejmuje narzędzia, za pomocą których przedsiębiorstwo zachęca pośredników handlowych do umożliwienia i zintensyfikowania sprzedaży jego produktów, m.in. poprzez zapewnienie im miejsca na półkach sklepowych, promowanie ich w miejscu sprzedaży czy zachęcanie konsumentów przez sprzedawców pracujących dla pośrednika handlowego do zakupu (Armstrong, Kotler, 2016, s. 603). W ramach promocji handlowej wykorzystuje się m.in. (Gołębiowski, 2003, s. 270; Kotler, Keller, 2012, s. 520–522; Mazurkiewicz-Pizło, Pizło, 2017, s. 235; Przybyłowski i in., 1998, s. 486–487):

- bonifikaty (towarowe i finansowe) za określony sposób prezentacji (tzw. bonifikata wystawowa) lub reklamowanie produktu np. w gazetce promocyjnej pośrednika handlowego (tzw. bonifikata reklamowa);
- rabaty (ilościowe i wartościowe);
- darmowe produkty (np. gadżety z logo przedsiębiorstwa) przeznaczone dla sprzedawców detalicznych i hurtowych;
- próbki produktu przeznaczone do przetestowania przez sprzedawców reprezentujących pośrednika handlowego;
- pokazy handlowe i szkolenia adresowane do pośredników handlowych (np. przybliżające nowe produkty przedsiębiorstwa);
- konkursy i nagrody dla najlepszych sprzedawców.

Kolejna forma promocji uzupełniającej co prawda opiera się na działaniach o charakterze wewnętrznym, adresowanych do pracowników przedsiębiorstwa, ale traktowana jest jako istotny element aktywizacji sprzedaży. Promocja

skierowana do personelu sprzedażowego przedsiębiorstwa ma na celu zmotywowanie tej grupy pracowników do większego zaangażowania w sprzedaż produktów przedsiębiorstwa (Kotler i in., 2005, s. 786). W tym obszarze wykorzystywane są, przede wszystkim, rozmaite narzędzia motywowania (np. nagrody finansowe i niefinansowe) oraz zasady wynagradzania (np. prowizje za sprzedany produkt). Elementem promocji uzupełniającej dedykowanej pracownikom działu sprzedaży jest też dostarczanie im wiedzy niezbędnej do sprzedawania produktów (np. szkolenia, materiały informacyjne, prezentacje; Mazurkiewicz-Pizło i Pizło, 2017, s. 235).

Stosowanie promocji dodatkowej przez przedsiębiorstwa, które chcą być postrzegane jako etyczne i społecznie odpowiedzialne, nie jest kwestią łatwą – niesie za sobą zarówno korzyści, jak i potencjalne zagrożenia i wyzwania. Promocja uzupełniająca może być wykorzystana do wprowadzania na rynek nowego produktu, ale także do promowania produktów już na rynku obecnych. Pierwsza z propozycji może być ciekawa np. z punktu widzenia przedsiębiorstw wprowadzających na rynek produkty proekologiczne, co do których jakości czy właściwości klienci mogą mieć pewne wątpliwości. Tak jest np. w przypadku przyjaznych środowisku środków piorących czy czyszczących, gdy konsumenci obawiają się, że konsekwencją zastosowania w nich łagodniejszych i bezpieczniejszych dla środowiska składników jest mniejsza skuteczność tych produktów. W celu zachęcenia nabywców do sięgnięcia po te produkty można wykorzystać takie narzędzia jak darmowe próbki czy pokazy skuteczności tych środków w sklepach (Zaremba-Warnke, 2009, s. 186). Interesujące może być też wykorzystanie programów lojalnościowych do jednoczesnego budowania relacji z klientem i kreowania wizerunku firmy wrażliwej społecznie – w takim przypadku można zaproponować nabywcy, że zbierane przez niego punkty za dokonane zakupy zostaną przeliczone na kwotę, którą, niejako w jego imieniu, przedsiębiorstwo przekaże na z góry zdefiniowany cel społeczny[104].

W kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu warto pamiętać o kwestii doboru, zwłaszcza materialnych, elementów wykorzystywanych w ramach promocji uzupełniającej. Szczególnie należy zwrócić uwagę na ich wpływ na środowisko. Powinno się unikać np. upominków i tzw. „gratisów", które są marnej jakości i w krótkim czasie staną się po prostu odpadem. Kolejna kwestia to korzystanie w takich przypadkach z wyrobów wytworzonych na bazie naturalnych, pozyskanych z recyklingu i nadających się do tego procesu surowców i materiałów. Z podobną troską o środowisko należy podchodzić też do ekspozycji w miejscach, gdzie klienci dokonują zakupów. W promocji uzupełniającej należy też korzystać

[104] Ten rodzaj programu lojalnościowego zaliczany jest do działań w ramach tzw. marketingu sprawy, o którym więcej – w podrozdziale 3.8.

z wyrobów, których powstanie nie wiąże się np. z pracą przymusową, pracą dzieci i naruszaniem praw człowieka. Promocja dodatkowa stwarza też okazję do zwiększania świadomości, tak konsumentów, jak i pośredników handlowych i personelu sprzedażowego przedsiębiorstwa. Szczególną rolę w tym zakresie mogą odgrywać np. konkursy o tematyce ekologicznej dla konsumentów czy szkolenia i pokazy adresowane tak do nabywców, jak i sprzedawców (Czubała i in., 2017, s. 77; Zaremba-Warnke, 2009, s. 186). Największym wyzwaniem może być jednak to, że promocja uzupełniająca koncentruje się na zwiększaniu sprzedaży, a zatem i konsumpcji, co stoi w sprzeczności z tym, co głoszą zasady zrównoważonego rozwoju (Belz, Peattie, 2012, s. 206).

Na uwagę zasługują formy tzw. sieciowej promocji sprzedaży, związane oczywiście z rozwojem internetu. Mogą to być konkursy i loterie na stronach www, próbki produktów elektronicznych (np. programów komputerowych), wypróbowanie usług oferowanych przez internet (np. fragmenty książek), demonstracje w sieci, darmowe prezenty (np. tapety na ekran komputera), promocje cenowe dla osób dokonujących zakupu przez internet (Maciejowski, 2003, s. 217–225). One również mogą być z powodzeniem wykorzystywane do komunikowania treści związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu czy zrównoważonym rozwojem.

3.4. Opakowania, etykiety i marka

Kolejna grupa nośników informacji, które można wykorzystać w komunikacji z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, związana jest mocno z produktem i obejmuje: opakowanie, etykiety zawierające informacje na temat produktu i jego producenta oraz markę.

W rozumieniu tradycyjnego marketingu opakowanie to wyrób, który stanowi dodatkową, zewnętrzną warstwę produktu i który ma chronić ten produkt przed czynnikami zewnętrznymi, a także ułatwiać jego przemieszczanie, magazynowanie, sprzedaż oraz użytkowanie. Opakowanie ma też za zadanie promować produkt i dostarczać o nim informacji (Chudy, Pietraszewski, 2003, s. 208). Te dwie ostatnie kwestie nabierają szczególnego znaczenia wraz z rozwojem sprzedaży samoobsługowej, gdzie często to właśnie wygląd opakowania i zamieszczone na nim informacje mają wpływ na decyzję o zakupie produktu (Cyrek, 2015, s. 12), a nawet mogą oddziaływać na nabywcę w okresie korzystania z produktu (Barchiesi i in., 2018, s. 721). Uważa się wręcz, że opakowanie i zamieszczone tam informacje docierają do wszystkich obecnych, a nawet potencjalnych nabywców (Prothero i in., 1997, s. 74). Opakowanie ma też chronić otoczenie przed ewentualnym niekorzystnym oddziaływaniem produktu, zwłaszcza dla zdrowia człowieka i bezpieczeństwa środowiska naturalnego (Łuczak, 2011, s. 136). Z tak sformułowanej definicji

opakowania wynikają jego trzy podstawowe funkcje[105]: ochronna, informacyjna i promocyjna, przy czym z punktu widzenia komunikowania szczególne znaczenie mają dwie ostatnie, zwłaszcza że opakowanie ma bardzo bliski kontakt z klientem, który może wziąć je do ręki i dokładnie obejrzeć (Cichoń, Turek, 2002, s. 10).

Opakowanie samo w sobie może być nośnikiem komunikatu o społecznie odpowiedzialnym podejściu przedsiębiorstwa do wytwarzania i dostarczania produktu klientowi. To, w jaki sposób zostało zaprojektowane i wytworzone świadczy o podejściu przedsiębiorstwa do takich kwestii jak np. ochrona środowiska (Crosbie, Knight, 1995, s. 224; Schaltegger i in., 2003, s. 235). Jedną ze współczesnych koncepcji projektowania opakowań jest model VIEW, zgodnie z którym, projektując opakowanie, należy zadbać, aby było ono (Pilarczyk, Nestorowicz, 2010, s. 156):

- V – łatwo dostrzegalne (*visibility*),
- I – zawierające odpowiedni zakres informacji (*information*),
- E – wzbudzające emocje (*emotional appeal*),
- W – funkcjonalne i niezawodne (*workability*).

Przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne nie powinno jednak poprzestawać tylko na tych elementach. Istotne jest również to, ile tego opakowania będzie i z czego zostanie zrobione. Pierwsza kwestia ma przynajmniej dwa wymiary: środowiskowy i społeczny. Jeżeli chodzi o kwestie ekologiczne, to trzeba mieć na uwadze to, czy opakowanie jest rzeczywiście konieczne – czy nie jest ono tylko zbędnym dodatkiem, na wytworzenie którego niepotrzebnie zużyto surowce, a który w niedalekiej przyszłości stanie się zaśmiecającym środowisko odpadem[106]. Natomiast wymiar społeczny odnosi się głównie do kosztów wytwarzania opakowań, które – koniec końców – stanowią dodatkowe obciążenie portfeli klientów. Wydaje się, że mądrą zasadą przy projektowaniu opakowań będzie ta zaczerpnięta ze świata przyrody, a dokładniej – ze świata owoców. Zauważono, że w przypadku owoców natura stosuje zasadę: tak dużo opakowania, jak to jest konieczne i jednocześnie tak mało – jak to tylko możliwe (Eckhardt, 1991, s. 17–22). Ważne jest jednak nie tylko to, ile opakowania zostanie użyte by chronić i promować dany produkt, ale także

[105] Niekiedy w literaturze mowa o czterech funkcjach opakowania: ochronnej, informacyjnej, marketingowej (promocyjnej) oraz zarządczej (fizycznej organizacji pracy) – ta ostatnia odnosi się do roli opakowań w sprawnym przebiegu procesów logistycznych, w tym poprzez umieszczanie na nich kodów kreskowych (Łuczak, 2011, s. 137; Przewoźna-Skowrońska, Dewicka, 2016, s. 204–206).

[106] Mowa tu o zjawisku nadmiernego wykorzystywania opakowań, znanego w języku angielskim jako *overpackaging*. Przybiera ono różne formy: używanie zbędnego, wielowarstwowego opakowania; umieszczanie solidnych, plastikowych pojemników w kartonach; używanie większych, niż to wynika z potrzeby zabezpieczenia produktu, opakowań, aby wyróżniały się na półce sklepowej; pakowanie zbiorcze pojedynczych produktów już będących w opakowaniach; pakowanie produktów, które mogą być sprzedawane bez jakiegokolwiek opakowania (Peattie, 1995, s. 266).

to, z czego to opakowanie będzie wykonane. I tu z pomocą przychodzi świat przyrody, który oferuje wiele naturalnych, ulegających biodegradacji lub nadających się do przetworzenia czy ponownego wykorzystania surowców. Obok nich, do dyspozycji przedsiębiorstw troszczących się o środowisko naturalne, są też surowce i materiały pochodzące z recyklingu. To oznacza, że nie trzeba koniecznie sięgać po szkodliwe dla środowiska i zdrowia człowieka opakowania plastikowe, co zresztą staje się trudniejsze, choćby w świetle wprowadzanych w różnych krajach regulacji mających na celu ograniczenie używania plastiku przez społeczeństwa, zwłaszcza w postaci opakowań jednorazowego użytku[107]. Reasumując, można zaproponować, aby na etapie projektowania opakowania kierować się nie tylko wspomnianą koncepcją VIEW, ale uzupełnić ją o model oparty na hierarchii strategii wobec odpadów (od najlepszej, z punktu widzenia środowiska minimalizacji ich ilości, po najmniej korzystne rozwiązanie, jakim jest ich składowanie w glebie). Model ten zakłada następującą hierarchię działań związanych z opracowaniem opakowania: eliminowanie, redukcję, ponowne wykorzystanie w tej samej postaci oraz przetwarzanie w procesie recyklingu (Emery, 2012, s. 173–174). Opakowania zaprojektowane jako nadające się do ponownego wykorzystania czy przetworzenia mogą rzeczywiście w ten sposób zafunkcjonować, pod warunkiem przekazania stosownej informacji klientowi, np. w postaci komunikatu bądź symbolu na samym opakowaniu (Diaczek, Garduła, 2019, s. 40).

Jak już wspomniano, opakowanie nie tylko pełni funkcję ochronną, ale jest też narzędziem komunikacji i promocji. Funkcje te mogą być realizowane zarówno z wykorzystaniem tekstu, jak i takich elementów jak kształt opakowania, umieszczone na nim elementy graficzne czy wreszcie kolor (Magnier i Schoormans, 2017, s. 736). Kolor stanowi istotny czynnik wpływający na ludzkie emocje, ponieważ wywołuje określone skojarzenia i jest zwykle łatwiej zapamiętywany niż kształt czy tekst. Kolorem, który najbardziej kojarzy się z ekologią jest kolor zielony, ale podobne skojarzenia mogą budzić różnego rodzaju odcienie brązów, często występujące w naturze (Daszkiewicz, Dobiegała-Korona, 1998, s. 58).

Bardzo ważnym elementem komunikowania, często stanowiącym część opakowania, jest etykieta. Występuje ona w postaci pisemnego, drukowanego lub graficznego materiału umieszczonego albo na zewnątrz, albo wewnątrz produktu (o ile jest on widoczny przez opakowanie). Może też być przymocowana do pojedynczego produktu (Hales, 1999, s. 132). Etykieta taka może występować w różnej postaci: tradycyjnej (papierowej, naklejanej na opakowanie produktu), samoprzylepnej, w formie banderoli (na produktach o nieregularnych kształtach), w formie metki (papierowej lub z tworzywa sztucznego, mocowanej do

[107] Przykładem takich działań są regulacje wprowadzone przez Unię Europejską, których celem jest m.in. ograniczenie wykorzystania jednorazowych opakowań wykonanych z plastiku (Dyrektywa, 2019).

produktu), etykiety typu IML (*in-mould label* – w procesie technologicznym wtapianej w opakowanie z tworzywa sztucznego), etykiety typu SSL (*shrink sleeve labels* – wykonanej z kurczliwej folii i zamieszczanej np. na zakrętkach butelek), małej książeczki (mocowanej np. na odzieży), etykiety inteligentnej (np. wyposażonej w identyfikatory temperatury), etykiety zawierającej kod QR, etykiety z wbudowanym hologramem (chroniącym przed zakupem podróbek; Rak, 2011, s. 196–197). Odpowiedni dobór materiału, z jakiego wykonuje się etykietę, jest z punktu widzenia ochrony środowiska równie ważny jak jej forma. Należy dążyć do tego, aby na potrzeby wytworzenia etykiety zużywać jak najmniej surowca i aby był to surowiec przyjazny dla środowiska (np. papier zamiast tworzywa sztucznego, surowce pochodzące z odzysku, proekologiczne farby). Dodatkowo można wzmocnić przekaz proekologiczny, nadając etykiecie odpowiedni kształt i kolor (np. zielony) kojarzące się z ekologią.

Etykieta zwykle zawiera informacje takie jak: nazwa produktu, gatunek produktu, jego skład, przeznaczenie, zasady przechowywania i użytkowania, miejsce i czas produkcji, termin ważności oraz dane producenta (Mruk, Rutkowski, 1999, s. 109). Niektóre z tych informacji mogą mieć charakter obligatoryjny – wynikający z przepisów prawa, inne natomiast można umieszczać na zasadzie dobrowolności[108]. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa oferującego na rynku produkty proekologiczne czy odpowiedzialne, istotne jest wyraźne wskazanie na etykiecie takich elementów jak przyjazne środowisku składniki czy właściwy sposób obchodzenia się z produktem, tak by zapewnić jego bezpieczne użytkowanie oraz większą trwałość.

Szczególną rolę w komunikowaniu proekologicznych czy etycznych cech produktu bądź usługi odgrywają tzw. etykiety ekologiczne (ekoetykiety) i społeczne (Nakonieczna, 2008, s. 120). Ekoznakowanie polega na oznaczaniu specjalnym znakiem produktów uznanych za przyjazne dla środowiska (Adamczyk, 2004, s. 173). Natomiast etykiety społeczne to oznaczenie przyznawane produktom, których proces powstawania odbywa się z uwzględnieniem standardów społecznej odpowiedzialności, głównie z zakresu praw człowieka i praw pracowniczych (Koszewska, 2011, s. 23–24; Płoska, 2011, s. 221). Zarówno jedne, jak i drugie mogą dotyczyć pojedynczych cech ekologicznych lub społecznych (np. zużycia energii czy

[108] Przykładowo, w Unii Europejskiej do obligatoryjnych informacji na etykiecie produktu spożywczego należą: nazwa żywności, wykaz i ilość składników (w kolejności malejącej), składniki lub substancje pomocnicze o potencjalnym działaniu alergennym, ilość produktu (netto), data minimalnej trwałości lub termin przydatności do spożycia, specjalne warunki przechowywania i spożywania, nazwa lub firma i adres podmiotu wprowadzającego produkt na rynek, kraj lub miejsce pochodzenia, instrukcja użycia (gdy, w razie braku takiej instrukcji, odpowiednie użycie danego środka spożywczego byłoby utrudnione), w odniesieniu do napojów o zawartości alkoholu większej niż 1,2% objętościowo – rzeczywista zawartość objętościowa alkoholu, informacje o wartości odżywczej (Regulation, 2011).

niezatrudniania dzieci), mogą też odnosić się do wielu kwestii, a nawet mieć charakter całościowy. W tym ostatnim przypadku ocenie, np. wpływu na środowisko, poddawany jest produkt w każdej fazie swojego cyklu życia i wszystkie procesy związane z jego powstawaniem. Taka sytuacja ma miejsce, gdy przedsiębiorstwo ubiega się np. o unijny znak „Ecolabel" (European Commission, 2021).

Ze względu na podmiot przyznający tego rodzaju oznakowania, można je podzielić na etykiety własne i obce. Pierwszą grupę tworzą znaki ekologiczne i społeczne, które zostały opracowane i są przyznawane produktom przez samo przedsiębiorstwo. Atutem tego rodzaju oznakowania jest niski ich koszt i duża swoboda przedsiębiorstwa, zarówno w zakresie ustalania kryteriów, jak i samego przyznawania etykiety. Wadą tego rodzaju znaków jest ich stosunkowo niska wiarygodność. Zupełnie inaczej jest w przypadku etykiet ekologicznych i społecznych przyznawanych przez podmioty zewnętrzne – tak organizacje działające w sektorze publicznym, jak i podmioty prywatne. Obecność w procesie certyfikacji jednostek niezależnych, zwłaszcza tych renomowanych, podnosi wiarygodność oznakowania (Belz, Peattie, 2012, s. 207). Cechą tego rodzaju oznakowania jest to, że jego przyznanie poprzedzone jest oceną produktu pod kątem spełniania określonych kryteriów (Iraldo i in., 2020, s. 834). Z punktu widzenia przedsiębiorstwa wiąże się to jednak z określonymi kosztami.

Kryterium podmiotu weryfikującego oznakowanie pojawia się też w klasyfikacji etykiet i deklaracji ekologicznych, zaproponowanej w standardach Międzynarodowej Organizacji Standaryzacyjnej (International Organization for Standardization – ISO). Wyróżniono tam trzy typy etykietowania (Kowalska, 2016, s. 22–25; Łańcucki, 2010, s. 115–116):

- etykietowanie środowiskowe typu I – określone w normie ISO 14024 – będące dobrowolnym programem znakowania ekologicznego, uwzględniającym wielorakie kryteria programu strony trzeciej, który w oparciu o ocenę cyklu życia produktu przyznaje ekoetykiety;
- etykietowanie środowiskowe typu II – opisane w normie ISO 14021 – stosowane, gdy wytwórcy chcą sami deklarować określone cechy wyrobów (np. biodegradowalność) bez weryfikacji strony trzeciej (mogą mieć postać oświadczenia, symboli lub grafiki na wyrobie, opakowaniu czy w materiałach promocyjnych);
- etykietowanie środowiskowe typu III – określone w normie ISO 14025 – deklaracje zawierające dane ilościowe na temat oddziaływań środowiskowych produktu w ciągu całego jego cyklu życia, weryfikowane przez stronę trzecią (ze względu na szczegółowość oraz bardziej techniczny sposób prezentowania informacji, są one dedykowane komunikacji pomiędzy przedsiębiorcami na różnym szczeblu łańcucha podażowego).

W literaturze przedmiotu wymienia się szereg funkcji, jakie spełniają etykiety ekologiczne, które z powodzeniem można przypisać także etykietom społecznym. Są to funkcje: wzorcowa, porządkowa, uwiarygadniająca, stymulująca, informująca i promocyjna[109]. Funkcja wzorcowa oznacza, że każdy tego rodzaju system znakowania ma listę kryteriów, które muszą spełnić ubiegające się o etykietę produkty. Pozwala to na zorientowanie się, na jakie aspekty należy zwrócić uwagę w procesie projektowania i wytwarzania produktu. Funkcja porządkowa oznacza, że firmy ubiegające się o uzyskanie etykiety dla swoich produktów czy usług muszą zidentyfikować obszary, w których nie spełniają jeszcze kryteriów certyfikacji i podjąć działania zmierzające do wyeliminowania tych niedociągnięć. Funkcja uwiarygadniająca wiąże się z tym, że certyfikat wystawiony przez zewnętrzną, niezależną organizację stanowi rodzaj gwarancji, że oferowane przez przedsiębiorstwo produkty rzeczywiście są np. przyjazne dla środowiska. Funkcja bodźcowo-stymulująca polega na nakłanianiu przedsiębiorstw do podejmowania działań na rzecz ochrony środowiska. Funkcja informacyjno-edukacyjna odnosi się do konsumentów i polega na dostarczaniu im informacji o ekologicznych cechach produktu, co ułatwia wyróżnienie go na rynku. Ostatnia z wymienionych funkcji – funkcja promocyjna – oznacza, że ekoetykieta może promować zarówno produkt, jak i przedsiębiorstwo (Czubała i in., 2017, s. 69–70). Zwraca się uwagę, że etykiety tego rodzaju są skutecznym sposobem komunikowania z nabywcą m.in. dlatego, że spotyka on to oznakowanie w bardzo ważnym momencie procesu zakupowego – w sklepie (D'Souza i in., 2002, s. 148).

Niektóre etykiety mają charakter obowiązkowy, inne – dobrowolny (Janikowski, 2008, s. 17). Z punktu widzenia promocji kluczowe znaczenie mają etykiety dobrowolne, informują one bowiem o tym, że przedsiębiorstwo wykracza poza obowiązki narzucone przez prawo i z własnej inicjatywy wprowadza proekologiczne bądź prospołeczne rozwiązania. Przykładem etykiety obowiązkowej jest tzw. etykieta energetyczna, umieszczana m.in. na sprzęcie AGD. Etykiety dobrowolne to zdecydowana większość funkcjonujących na rynku ekologicznych i społecznych systemów znakowania (np. oznakowanie unijne „Ecolabel" czy certyfikat „Fair Trade").

W literaturze przedmiotu w stosunku do ekoetykiet stosuje się podział na oznakowanie o charakterze pozytywnym, neutralnym i negatywnym (Demianowicz i in., 1997, s. 89). Przykładowe ekoetykiety, w tym właśnie ujęciu, zaprezentowano w tabeli 3.3.

[109] W literaturze przedmiotu pojawia się też funkcja ochronna (ekologiczna) – związana z ochroną konsumentów, społeczeństwa i środowiska (Leśniak, 1995, s. 95–96; Stala, 2015, s. 46).

Tabela 3.3. Wybrane pozytywne, neutralne i negatywne etykiety ekologiczne

Ekoetykiety pozytywne		
Ekoetykiety neutralne		
Ekoetykiety negatywne		

Źródło: opracowanie własne na podstawie: CLP, 2021; Ecolabel Index, 2021.

Ekoetykiety pozytywne przyznawane są wyrobom spełniającym kryteria produktów przyjaznych dla środowiska. Z kolei ekoznaki neutralne mają znaczenie informacyjne – zwracają uwagę na związek produktu z określoną kwestią ekologiczną, ale nie oznaczają, że produkt spełnia kryteria produktu przyjaznego dla środowiska. Ostatnią kategorią są etykiety o charakterze negatywnym, których zadaniem jest ostrzeganie przed zagrożeniami środowiskowymi związanymi z użytkowaniem, a zwłaszcza niewłaściwym obchodzeniem się z produktem (Adamczyk, 2004, s. 174–175). W tabeli 3.3 w kategorii ekoetykiet pozytywnych pojawiły się etykiety ekologiczne: unijny ekoznak „Ecolabel", nordycki ekoznak „Svanen" („Łabędź") oraz niemiecki „Blue Angel" („Błękitny Anioł"). Znaki neutralne reprezentuje oznaczenie mówiące o możliwości poddania produktu recyklingowi oraz znak informujący o tym, że produkt nie był testowany na zwierzętach, a znaki negatywne – ostrzeżenie o zagrożeniu, jakie produkt stwarza dla środowiska oraz o toksyczności produktu.

Obok etykiet ekologicznych na rynku funkcjonują też systemy znakowania społecznego. Jak już zaznaczono, wyróżnia je to, że koncentrują się na pozytywnych oddziaływaniach przedsiębiorstw i ich produktów na społeczeństwo. Ten pozytywny wpływ dotyczyć może uczciwego traktowania kontrahentów, przestrzegania praw człowieka czy praw pracowniczych. Wśród tego rodzaju etykiet można wymienić choćby znak „Fair Trade" (wspierający działania na rzecz sprawiedliwego handlu, gdzie beneficjentami jego rozwoju są także drobni farmerzy i pracownicy z krajów rozwijających się), czy certyfikaty „Fair Labour Association" oraz „Fair Ware Foundation", skoncentrowane na tematyce praw pracowniczych i warunków pracy (Koszewska, 2011, s. 23–24; Płonka, 2013, s. 119–120).

Istniejące systemy znakowania mogą mieć charakter krajowy (np. niemiecki „Błękitny Anioł") lub międzynarodowy (np. unijny „Ecolabel"). Mogą dotyczyć produktów konkretnej branży (np. w branży odzieżowej – „Global Organic Textile Standard", „Fair Ware Foundation"), mogą też skupiać się na konkretnych procesach produkcji (np. „Dolphin Safe" – połowy bezpieczne dla delfinów; Belz, Peattie, 2012, s. 206).

Katalog możliwości etykietowania ekologicznego i społecznego jest szeroki. Kluczowe jest właściwe dobranie etykiety, tzn. uwzględniającej kwestie istotne z punktu widzenia nabywcy i innych interesariuszy. Ważne jest, by wybierać oznakowanie rozpoznawalne i wiarygodne (przyznawane przez organizacje zewnętrzne). Należy też pamiętać, że przyznanie znaku często jest czasowe, a jego utrzymanie – uzależnione od wyników audytu przeprowadzanego przez instytucję, która ten znak przyznaje.

Ostatnim z omawianych w tej części elementów służących komunikacji CSR jest marka. Jest ona definiowana przez American Marketing Association jako „nazwa, termin, wzór, symbol lub jakakolwiek inna cecha, która pozwala na identyfikację produktów i usług jednego sprzedawcy oraz ich odróżnienie od produktów i usług innego sprzedającego" (AMA, 2021). Markę (lub jej część), która jest zarejestrowana i prawnie chroniona, określa się mianem znaku towarowego (handlowego; Łuczak, 2011, s. 133). Philip Kotler i Milton Kotler (2013, s. 77) wymieniają trzy, stanowiące absolutne minimum, elementy marki. Są to: nazwa, logo i slogan.

Nazwa w znaczeniu marketingowym to nazwa własna produktu lub przedsiębiorstwa, nadana im na stałe, w sposób oficjalny i publiczny (Zboralski, 2000, s. 17). Dobra nazwa powinna posiadać następujące atrybuty (Armstrong, Kotler, 2016, s. 341):

- powinna informować o cechach produktu oraz związanych z nim korzyściach;
- powinna był łatwa do wymówienia, zapamiętania i rozpoznania;
- powinna być oryginalna i niepowtarzalna;
- nie powinna utrudniać rozszerzania linii produktów;

- powinna móc funkcjonować w obcych językach bądź być łatwa do przetłumaczenia;
- powinna nadawać się do zarejestrowania i zastrzeżenia.

Z punktu widzenia potrzeb przedsiębiorstwa oferującego produkty i usługi proekologiczne czy odpowiedzialne należałoby dodać, że nazwy stosowane w przypadku tego rodzaju oferty powinny zawierać w sobie elementy, które będą klientom kojarzyć się np. z ochroną środowiska i płynącymi z tego korzyściami (Belz, Peattie, 2012, s. 187). Taką funkcję mogą pełnić określone słowa („organiczny", „naturalny") czy przedrostki (bio-, eko-; Nowacki, 2014, s. 29; Peattie, 1995, s. 212).

Kolejnym elementem marki jest logo zawierające zwykle symbol czy emblemat, który powinien stać się synonimem nazwy przedsiębiorstwa czy produktu, choć sama nazwa niekoniecznie musi się w logo pojawić (M. Kotler, P. Kotler, 2013, s. 79). W przypadku marek związanych ze społecznie odpowiedzialnym przedsiębiorstwem i odpowiedzialnymi produktami można wykorzystywać symbolikę nawiązującą do takich kwestii, jak choćby ochrona przyrody (np. motywy zwierzęce lub roślinne).

Jako ostatni, kluczowy element tworzący markę, M. Kotler i P. Kotler (2013, s. 80–81) wymieniają slogan, będący krótkim stwierdzeniem ułatwiającym zapamiętanie marki i oferty przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo implementujące zasady społecznej odpowiedzialności biznesu, może wykorzystać slogan do podkreślenia pozytywnego wpływu swoich produktów i usług na środowisko czy społeczeństwo.

Obok nazwy, logo i sloganu markę tworzyć mogą także inne elementy, takie jak kolor czy dźwięk (M. Kotler, P. Kotler, 2013, s. 81–82). Zwłaszcza kolor można wykorzystać jako nośnik komunikatu o społecznej odpowiedzialności, szczególnie w obszarze ochrony środowiska. Podobnie jak w przypadku opakowań, do tego rodzaju tematyki nawiązują kolory – nie tylko zielony, ale też różne odcienie beżu i brązu (kojarzące się np. z kolorystyką występującą w świecie drzew albo papierem z recyklingu), barwa niebieska (przywodząca na myśl np. wodę) czy żółta (kolor słońca; Nowacki, 2014, s. 29).

Marki nie należy postrzegać wyłącznie jako pewnej kombinacji elementów. Powinno się ją raczej widzieć jako coś, co symbolizuje długoterminowe zaangażowanie na rzecz określonych wartości zintegrowanych z produktami, usługami i działaniami przedsiębiorstwa, które to przedsiębiorstwo i jego ofertę wyróżniają (Toledo i in., 2021, s. 39). Tak naprawdę marka jest nośnikiem wielu znaczeń. Może więc ona oznaczać: zbiór cech, z którymi kojarzony jest produkt, zestaw korzyści dla kupującego, wartość dostarczaną nabywcy, kulturę utożsamianą z oferentem, czy wreszcie osobowość (Kotler i in., 2005, s. 559). W przypadku marek odpowiedzialnych można zatem powiedzieć, że dla nabywcy oznaczają one, czy też powinny oznaczać, ofertę kojarzoną z określonymi cechami związanymi ze zrównoważonym charakterem

produktu (np. wytworzony z surowców wtórnych, energooszczędny, niezawierający substancji toksycznych, wytworzony bez udziału pracy dzieci itp.) oraz konkretnymi wynikającymi z tego korzyściami (mniejsze zużycie energii, przyczynianie się do ochrony zasobów środowiska, bezpieczeństwo dla zdrowia itp.). Odpowiedzialna marka komunikuje też określone wartości (środowisko, prawa człowieka), kulturę przedsiębiorstwa (opartą na zasadach etycznych, nastawioną np. na ochronę praw zwierząt) czy wreszcie tworzy skojarzenie z określonym typem osobowości (w tym wypadku – człowieka odpowiedzialnego, zachowującego się w sposób etyczny, wrażliwego na kwestie społeczne czy ekologiczne).

Decyzje dotyczące marek obejmują nie tylko kwestie ich konstrukcji, ale także sposobu zarządzania ich portfelem. Chodzi o strategie marki w takich obszarach jak ich sponsorowanie oraz decyzje związane z rozwojem marek.

Jeżeli chodzi o sponsora marki, to przedsiębiorstwo dysponuje w tym zakresie czterema możliwościami. Pierwszą jest wprowadzanie produktów jako marki producenta, czyli należącej do przedsiębiorstwa. Druga możliwość to sprzedaż produktów dystrybutorowi handlowemu, który nadaje im tzw. markę własną. Kolejna opcja to licencjonowanie, czyli po prostu wykupienie licencji na używanie nazwy czy symbolu już na rynku rozpoznawalnego, wypracowanego przez inne przedsiębiorstwo. Ostatnia propozycja to tzw. marki mieszane, czyli *co-branding*. Istota tej strategii sprowadza się do tego, że jeden produkt opatrywany jest dwoma markami, należącymi do różnych firm (Armstrong, Kotler, 2016, s. 342–347). Strategia marki producenta oznacza, z jednej strony, ponoszenie przez przedsiębiorstwo wszystkich kosztów oraz ryzyka związanego z wykreowaniem i utrzymaniem rozpoznawalności marki, ale z drugiej strony – pozwala na kontrolę tego, w jaki sposób ten proces się odbywa. Z perspektywy przedsiębiorstwa, któremu zależy na tym, by jego oferta rynkowa była postrzegana jako proekologiczna i etyczna, jest to o tyle ważne, że pozwala na ograniczenie ryzyka utraty wiarygodności marki w wyniku nieodpowiedzialnych działań np. pośrednika handlowego. Jeżeli chodzi o tzw. marki własne tworzone przez dystrybutorów, to korzyści dla producenta mogą tu być wielorakie. Może on znacząco zwiększyć sprzedaż swoich produktów, może też oszczędzić na kosztach związanych z promocją marki, jako że w dużej części zostaną one przejęte przez dystrybutora. Kolejna kwestia to korzyści wizerunkowe, jakie może przynieść współpraca z wiarygodnym, postrzeganym jako etyczny i odpowiedzialny, pośrednikiem handlowym. Zagrożeniem dla producenta może być, obok wspomnianego wcześniej ryzyka utraty wiarygodności w związku z nieetycznym zachowaniem pośrednika, także pogorszenie pozycji marek producenta. Może ono wynikać m.in. z nadmiernego skupienia się na dostarczaniu produktów dystrybutorom, przy jednoczesnym zaniedbaniu działań rozwojowych i promocyjnych w odniesieniu do portfela marek producenta. Opieranie się na

licencjach na wykorzystanie marek już istniejących daje firmie korzyści w postaci relatywnie niższych kosztów kreowania i promowania marki (ta bowiem już istnieje i zwykle jest już rozpoznawalna) oraz korzystania z pozytywnych skojarzeń, jakie taka marka budzi[110]. Warto jednak, zwłaszcza budując wizerunek przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego, zwrócić uwagę, czy marka, którą firma jest zainteresowana, nie wywołuje jakichś niepożądanych skojarzeń. Poza tym nierzadko licencję na wykorzystanie tej samej nazwy czy symbolu mogą uzyskać inne firmy, zwykle wykorzystujące je do oznaczania innych kategorii produktów niż te oferowane przez przedsiębiorstwo. W tym wypadku pojawia się podobny problem, jak w odniesieniu do współpracy z dystrybutorami – ryzyko problemów wizerunkowych, związanych np. z jakimiś skandalami czy nieprawidłowościami, które w tych firmach mogą mieć miejsce. Poprzez skojarzenie z tą samą nazwą, wykorzystywaną również przez przedsiębiorstwo, może to wpłynąć na jego postrzeganie. Podobny problem może się pojawić w przypadku ostatniej strategii marki, opartej na współpracy dwóch czy kilku podmiotów, czyli *co-brandingu*. Łączenie marek może wzmocnić efekt rynkowy i przynieść wymierne korzyści obu partnerom, ale może też spowodować szkody wizerunkowe – jeżeli partner okaże się niewiarygodny czy nieetyczny. Poza tym tego rodzaju forma współpracy jest zwykle dość skomplikowana od strony formalno-prawnej.

Jeżeli chodzi o strategie rozwoju marki, to w literaturze przedmiotu wskazuje się na cztery potencjalne ścieżki: rozszerzanie linii, rozszerzanie marki, strategię multimarek oraz nowych marek. Rozszerzanie linii to rozciąganie istniejącej nazwy marki na nowe odmiany produktów, pojawiające się w ramach istniejącej kategorii produktowej. Rozszerzanie marki polega na przenoszeniu istniejącej nazwy marki na nowe, względnie zmodyfikowane produkty, tworzące nową kategorię produktową. Strategia multimarek występuje w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo w ramach danej kategorii produktowej stosuje różne marki. Ostatnia opcja zwykle ma miejsce w sytuacji, gdy, z różnych powodów, dotychczasowe marki słabną i pojawia się potrzeba wprowadzenia zupełnie nowej nazwy dla nowej kategorii produktu, na rynek którego przedsiębiorstwo wchodzi (Armstrong, Kotler, 2016, s. 347–349). Każda z powyższych opcji może mieć zastosowanie w przypadku produktów i usług proekologicznych czy zrównoważonych. Można więc wzbogacać istniejącą linię produktową o produkty o cechach np. proekologicznych i nazywać ją tak samo jak pozostałe, nieposiadające tych cech produkty. Można też, wprowadzając taką ofertę, sięgnąć po zupełnie nową nazwę marki (tzw. ekomarkę), tak aby wyraźnie odróżniała się od innych produktów znajdujących się w ofercie przedsiębiorstwa oraz w celu zwiększenia jej wiarygodności (Belz, Peattie, 2012, s. 190–191; Koźlak, 2007, s. 201).

[110] Mogą to być np. nazwiska znanych osób, imiona znanych postaci filmowych itp.

3.5. Spotkania i inne formy bezpośredniego kontaktu z interesariuszami

Każde przedsiębiorstwo utrzymuje bezpośredni kontakt z różnymi interesariuszami zewnętrznymi: klientami, dostawcami i kooperantami, konkurentami, instytucjami administracji państwowej i samorządowej, organizacjami pozarządowymi, mediami oraz społecznością lokalną. Kontakt ten podtrzymywany jest przez różnego rodzaju spotkania i wydarzenia (zarówno organizowane przez samo przedsiębiorstwo, jak i inne podmioty), korespondencję (tradycyjną i elektroniczną) oraz rozmowy telefoniczne i za pośrednictwem komunikatorów internetowych. Jak podkreślano już wcześniej[111], kontakt bezpośredni daje przedsiębiorstwu możliwość dotarcia z przekazem do konkretnej grupy odbiorców[112]. Stwarza okazję nie tylko do przekazania informacji, ale też poznania oczekiwań czy opinii drugiej strony oraz udzielenia odpowiedzi na pojawiające się tam pytania i wątpliwości. Taka forma kontaktu jest wymagająca, ale z drugiej strony – pomaga w budowaniu dobrych i trwałych relacji z interesariuszami.

Spotkania, w których uczestniczy przedsiębiorstwo, można sklasyfikować w oparciu o różne kryteria, choćby takie, jak[113]:

- liczba uczestników: spotkania indywidualne (np. negocjacje z konkretnym dostawcą), grupowe (np. konsultacje z grupą zaproszonych ekspertów) oraz masowe (np. kongresy);
- zasady uczestnictwa: spotkania o charakterze otwartym (dostępne dla wszystkich zainteresowanych), zamknięte (tylko dla ściśle określonej grupy podmiotów) oraz mieszane (część wydarzenia dostępna jest dla wszystkich, a część – tylko dla zaproszonych gości);
- stopień sformalizowania: spotkania mające charakter bardzo formalny, a nawet uregulowany prawnie (np. walne zgromadzenie akcjonariuszy) oraz spotkania o charakterze bardziej swobodnym (np. festyny);
- stopień dobrowolności: spotkania obligatoryjne (np. walne zgromadzenie) oraz dobrowolne;
- sposób organizacji: spotkania organizowane w sposób stacjonarny (w konkretnym miejscu i czasie, z bezpośrednim udziałem uczestników), spotkania zdalne (organizowane z wykorzystaniem nowoczesnych technologii komunikacyjnych – np. telekonferencje) oraz spotkania organizowane w sposób mieszany (częściowo stacjonarnie a częściowo zdalnie);

[111] Zob.: podrozdziały 1.4 i 3.2.

[112] W tej części opracowania skoncentrowano się na innych niż klienci interesariuszach zewnętrznych. Wątek spotkań i innych form kontaktu bezpośredniego z klientami został poruszony w podrozdziale 3.2.

[113] Zaprezentowana typologia w dużej części jest propozycją autorek, częściowo opartą o klasyfikacje pojawiające się w: M. Jaworowicz, P. Jaworowicz, 2016, s. 87–91; Niedziółka, 2008, s. 56–57.

- podmiot organizujący: spotkania organizowane lub współorganizowane przez przedsiębiorstwo oraz spotkania organizowane przez inną firmę bądź instytucję;
- główny cel: spotkania o charakterze biznesowym (np. negocjacje czy spotkania z inwestorami) oraz spotkania promocyjno-wizerunkowe (np. dni otwarte dla społeczności lokalnej czy konferencje prasowe);
- rodzaj uczestników: spotkania dla akcjonariuszy, inwestorów, dostawców, klientów, organizacji pozarządowych, mediów itp.;
- złożoność grupy uczestników: spotkania organizowane z myślą o jednorodnej grupie uczestników (np. walne zgromadzenie akcjonariuszy) albo dla różnych grup (np. dni otwarte, na które zaprasza się społeczność lokalną, przedstawicieli organizacji pozarządowych i media).

Istnieje szereg form, jakie można wykorzystać do spotkania z interesariuszami zewnętrznymi. Wybrane z nich zostały krótko scharakteryzowane w tabeli 3.4.

Tabela 3.4. Wybrane formy spotkań z interesariuszami zewnętrznymi

Forma spotkania	Charakterystyka
Walne zgromadzenie	• spotkanie wszystkich akcjonariuszy spółki • może występować w postaci zwyczajnego walnego zgromadzenia, poświęconego prezentacji wyników spółki i jej planów oraz udzieleniu absolutorium zarządowi i radzie nadzorczej, a także w postaci tzw. nadzwyczajnego walnego zgromadzenia • bardzo sformalizowane – musi odbywać się zgodnie z prawem i wewnętrznymi przepisami spółki • obligatoryjnie organizowane przynajmniej raz w roku
Dni otwarte dla inwestorów	• spotkania organizowane dla inwestorów (obecnych i potencjalnych) w siedzibie przedsiębiorstwa • wiążą się z prezentacją wyników i planów przedsiębiorstwa oraz wycieczką po jego terenie • uczestnicy otrzymują przygotowane wcześniej pakiety materiałów informacyjnych oraz upominki firmowe • służą budowaniu relacji z inwestorami obecnymi i pozyskaniu nowych
Roadshow	• spotkania wysokiego kierownictwa z analitykami rynkowymi i inwestorami (głównie potencjalnymi) • organizowane w międzynarodowych, krajowych lub lokalnych centrach finansowych • ich celem jest prezentacja przedsiębiorstwa i oferowanych papierów wartościowych • często towarzyszą emisji przez spółkę papierów wartościowych • w ramach *roadshow* często rozdawane są materiały na temat firmy (np. zawierające informacje na temat jej działalności, wyników finansowych) oraz upominki firmowe

Forma spotkania	Charakterystyka
Negocjacje	• spotkania organizowane w celu wypracowania warunków współpracy z partnerami biznesowymi (klientami instytucjonalnymi, dostawcami, instytucjami finansowymi) • są procesem, co może oznaczać konieczność wielokrotnego spotykania się, zanim osiągnie się porozumienie • mogą służyć także rozwiązaniu sytuacji konfliktowych • wnioski z negocjacji zazwyczaj przyjmują postać pisemną (np. protokołu czy notatek ze spotkania)
Konsultacje	• spotkania organizowane w celu wymiany opinii i informacji z określonymi grupami interesariuszy (np. ekspertami, przedstawicielami organizacji pozarządowych, dostawcami) • poświęcone konkretnemu tematowi (np. planowanej inwestycji) • w niektórych przypadkach mogą być częścią obowiązkowej procedury (np. konsultacje społeczne związane z niektórymi inwestycjami) • zwykle wnioski z konsultacji są formalnie zapisywane (np. w postaci protokołu)
Zebrania członkowskie	• spotkania związane z członkostwem w specjalistycznych gremiach (np. organizacjach gospodarczych czy branżowych) • służą np. wypracowaniu wspólnego stanowiska w jakiejś ważnej dla branży sprawie, omówieniu propozycji działań, ocenie efektów pracy gremium • mogą odbywać się regularnie bądź nieregularnie • wnioski ze spotkania zwykle przyjmują postać pisemną (protokół)
Targi	• zorganizowana forma prezentowania oferty przedsiębiorstw, odbywająca się zwykle cyklicznie, w określonym miejscu i czasie • mogą mieć charakter regionalny, krajowy lub międzynarodowy • mogą być targami wielobranżowymi lub jednobranżowymi • ułatwiają firmie dotarcie do nowych klientów, prezentację i promocję oferty, zawieranie transakcji oraz pozyskiwanie i wymianę informacji rynkowej • wykorzystuje się tam elementy reklamy wystawienniczej (stoisko, banery), drukowane materiały promocyjne, próbki produktów, degustacje
Konferencje prasowe	• spotkania z przedstawicielami mediów • mogą być organizowane regularnie (np. doroczna prezentacja wyników firmy) lub doraźnie (np. w sytuacjach kryzysowych) • wiążą się zwykle z wystąpieniem przedstawiciela firmy (np. członka zarządu, rzecznika prasowego), odpowiadaniem na pytania dziennikarzy, przekazywaniem materiałów informacyjnych mediom
Eventy (wydarzenia)	• zwykle stosunkowo duże wydarzenia ukierunkowane na określony cel (np. promocję produktów firmy, budowanie relacji z lokalną społecznością) • często jednorazowe lub organizowane nieregularnie • charakteryzujące się wyjątkowością i dostarczające uczestnikom niecodziennych wrażeń • mogą przyjmować postać np. festynu, pikniku, koncertu, wydarzenia sportowego • podczas eventu rozdawane są materiały na temat przedsiębiorstwa i jego produktów oraz gadżety firmowe • często odbywają się w plenerze
Dni „drzwi otwartych"	• spotkanie ze społecznością lokalną na terenie przedsiębiorstwa • często połączone z możliwością jego zwiedzania • w jego ramach mogą odbywać się prezentacje i spotkania w mniejszych grupach • uczestnicy otrzymują zwykle materiały promocyjne oraz drobne upominki firmowe

Forma spotkania	Charakterystyka
Wizyty studyjne	• odwiedziny określonej grupy interesariuszy w przedsiębiorstwie • umożliwiają zapoznanie się z funkcjonowaniem firmy (np. w zakresie ochrony środowiska) • organizowane w sposób uwzględniający specyfikę i oczekiwania interesariuszy (np. uczniów, przedstawicieli mediów) • zwykle połączone z prezentacją przedsiębiorstwa oraz drobnymi upominkami firmowymi
Konferencje i seminaria	• wydarzenia o charakterze naukowym lub biznesowym • gromadzące przedstawicieli określonego środowiska • poświęcone konkretnej tematyce (np. branżowej, ekologicznej) i posiadające określony program spotkania • trwające zwykle od kilku godzin do kilku dni, dlatego często związane są np. z koniecznością zapewnienia wyżywienia uczestnikom • przedstawiciele przedsiębiorstwa mogą brać w nich udział w charakterze organizatorów, prelegentów lub biernych uczestników • podczas tego rodzaju spotkań można zorganizować stoisko firmy i rozdawać materiały promocyjne oraz gadżety firmowe
Uroczystości firmowe	• imprezy organizowane z okazji ważnych dla przedsiębiorstwa wydarzeń (np. rocznic, otwarcia nowego oddziału) • mogą mieć charakter cykliczny bądź jednorazowy • zaprasza się na nie ważnych, z punktu widzenia firmy, gości (np. przedstawicieli strategicznych klientów i dostawców, władz lokalnych) • nierzadko związane z atrakcją z tzw. „wyższej półki" (np. koncertem, wystawą artystyczną)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Burcicka, 2020, s. 93–97; Cenker, 2007, s. 33–38; Chrząścik, 2012, s. 520–523; Dziawgo, 2011, s. 104–107; Koreleska, 2016, s. 44; Michalczyk, 2021, s. 424–425; Niedziółka, 2008, s. 55–57; Niestrój, 2014, s. 82–83; Pilarczyk, Nestorowicz, 2010, s. 228–229; Zaremba-Warnke, 2009, s. 176–177.

Każde z wymienionych spotkań stanowi doskonałą okazję do zakomunikowania interesariuszom postawy i działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. Odbywać się to może na różne sposoby i z wykorzystaniem różnych środków. Zagadnienia z zakresu CSR mogą być głównym tematem spotkania (np. prezentacja raportu niefinansowego na konferencji prasowej czy festyn o tematyce ekologicznej, zorganizowany dla lokalnej społeczności), mogą też pojawiać się jako jeden z wątków (np. podczas wystąpienia adresowanego do akcjonariuszy czy inwestorów, albo w prezentacji działań firmy wygłaszanej podczas forum biznesowego). Informacje o prospołecznym i proekologicznym zaangażowaniu przedsiębiorstwa mogą być przekazane podczas spotkania w formie materiałów promocyjnych (ulotki, plakaty, filmy wyświetlane na ekranach itp.) czy raportu niefinansowego. Można też zakomunikować swoją odpowiedzialną postawę za pomocą takich środków jak np. proekologiczne gadżety, konkursy o tematyce ekologicznej dla uczestników festynu. Jako że komunikacja z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu powinna mieć charakter dwustronny, tego rodzaju spotkania powinny służyć

nie tylko przekazywaniu informacji przez przedsiębiorstwo, ale też pozyskiwaniu informacji i opinii od ich uczestników. Mogą być one przekazywane w mniej lub bardziej formalny sposób: w rozmowie, podczas protokołowanej dyskusji, poprzez wypełnienie przez uczestnika ankiety itp.

Kontakt bezpośredni można podtrzymywać także poprzez korespondencję, wykorzystującą zarówno tradycyjne, jak i nowoczesne sposoby przesyłania wiadomości. Korespondencja tradycyjna polega na przesyłaniu, z wykorzystaniem tradycyjnych usług pocztowych czy kurierskich, pism i materiałów do określonych odbiorców. Mogą to być listy, oferty, zaproszenia, ulotki, broszury itp. Za ich pośrednictwem można przesyłać różnego rodzaju wiadomości, w tym dotyczące szeroko rozumianej społecznej odpowiedzialności biznesu. Ta forma komunikacji traci obecnie na znaczeniu, gdyż uważana jest za drogą i nieefektywną (Niedziółka, 2008, s. 62). Ponadto postrzegana jest jako mało przyjazna dla środowiska, dlatego warto zadbać o to, by, jeżeli już korzysta się z tej formy dotarcia do odbiorcy, ograniczać ilość zużytego papieru (np. poprzez dwustronne zapisanie kartek) oraz stosować papier pochodzący z recyklingu. W przypadku korespondencji wysyłanej za pośrednictwem poczty elektronicznej tego rodzaju zabiegi nie będą konieczne, ponieważ nie wymaga ona wykorzystania papieru. Wydaje się zatem, że z punktu widzenia wizerunkowego ta forma kontaktu z interesariuszem będzie lepszym rozwiązaniem dla przedsiębiorstwa podkreślającego swoje zaangażowanie na rzecz ochrony środowiska.

Uzupełnieniem spotkań i korespondencji jest kontakt za pośrednictwem telefonu i innych, podobnych środków komunikacji, które pozwalają na rozmowę z interesariuszem. Podobnie jak spotkania i korespondencja, również rozmowa telefoniczna czy poprzez komunikator internetowy może być okazją do przekazania informacji na temat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, ale też pozyskania informacji czy opinii na ten temat od rozmówcy.

Każdy z wymienionych sposobów kontaktu bezpośredniego z interesariuszami zewnętrznymi, komunikowania tą drogą działań i osiągnięć przedsiębiorstwa na polu społecznej odpowiedzialności oraz prowadzenia dialogu z tymi grupami wymaga odpowiedniego przygotowania, w tym również pracowników, którzy za ten kontakt odpowiadają. Przy tej okazji warto wspomnieć o szczególnej roli działów i osób odpowiedzialnych za kontakty z poszczególnymi grupami interesariuszy, w tym działu zajmującego się relacjami inwestorskimi, działu zajmującego się kontaktami z mediami oraz działu odpowiadającego za wdrażanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w firmie, który zwykle odpowiada też za przygotowywanie informacji i udzielanie odpowiedzi na pytania z tego zakresu.

Jeżeli chodzi o relacje inwestorskie, to głównym zadaniem w ich ramach jest komunikowanie się z akcjonariuszami, potencjalnymi inwestorami, analitykami finansowymi, instytucjami rynku finansowego i wyspecjalizowanymi mediami

(Dziawgo, 2011, s. 17–18)[114]. Ten obszar komunikacji wymaga szczególnych kompetencji – nie tylko umiejętności z zakresu wykorzystania różnych narzędzi komunikowania się, ale także znajomości złożonej materii finansowej i stosowanej w niej terminologii. Jest to też obszar komunikacji bardzo ściśle regulowany przepisami prawa (Niedziółka, 2008, s. 9). Komunikowanie z inwestorami i akcjonariuszami ulega ewolucji, co wiąże się ze zjawiskiem społecznie odpowiedzialnego inwestowania. Współcześni inwestorzy coraz częściej interesują się nie tylko sytuacją finansową i planami rozwojowymi przedsiębiorstwa, ale i jego działaniami na rzecz etycznego i odpowiedzialnego prowadzenia działalności (Czerwonka, 2013, s. 21–37; Remlein, 2019, s. 136–140). Oznacza to więc, że także w komunikowaniu się z tą grupą interesariuszy trzeba nie tylko uwzględniać informacje z zakresu CSR, ale też umieć odpowiadać na pytania tej sfery dotyczące.

Media stanowią niezwykle ważny kanał komunikacji z interesariuszami, zwłaszcza społecznością lokalną, i często postrzegane są jako bardzo wpływowe (nazywane nawet „czwartą władzą"; Kozłowska, 2006). W kontaktach z nimi wykorzystuje się różne formy spotkań – nie tylko konferencje prasowe, ale też indywidualne spotkania, podczas których udzielane są wywiady, czy organizowane przez firmę wydarzenia, na które zaprasza się przedstawicieli różnych mediów. Kontakt z mediami wymaga też przygotowywania i przesyłania materiałów prasowych, prowadzenia korespondencji, choćby w celu udzielania odpowiedzi na pytania ze strony dziennikarzy (Cornelissen, 2010, s. 215–218; Pilarczyk, Nestorowicz, 2010, s. 227). Ważną rolę w procesie dialogu z mediami odgrywa rzecznik prasowy, który powinien posiadać szeroką wiedzę na temat wszystkich kwestii dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa, a więc także tych związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu.

Stanowisko bądź dział odpowiadający za implementację społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie ma zwykle wśród swoich obowiązków, obok takich zadań jak planowanie i koordynacja działań CSR, także prowadzenie dialogu z interesariuszami w tym zakresie. To zwykle ta komórka organizacyjna odpowiada za opracowanie stosownych materiałów, przygotowanie raportu niefinansowego i inne działania związane z komunikowaniem CSR (Bartkowiak i in., 2016, s. 64–71; Dec, Masiukiewicz, 2016, s. 54–56; Greszta, 2009, s. 32). Coraz częstszą praktyką jest tworzenie, dedykowanej interesariuszom zewnętrznym (zwłaszcza społeczności lokalnej), specjalnej infolinii lub skrzynki mailowej, obsługiwanej przez pracowników tego działu.

[114] Istnieje też szersze rozumienie tego pojęcia, o czym była mowa w podrozdziale 1.2, ale tu, dla większej przejrzystości wywodu, przyjęto definicję reprezentującą wąskie spojrzenie na ten obszar.

3.6. Dokumenty dotyczące działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu

Zaangażowanie przedsiębiorstwa na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu może być komunikowane interesariuszom z wykorzystaniem różnego rodzaju dokumentów. Można je podzielić na:

- dokumenty i oświadczenia o charakterze ogólnym, zawierające odniesienia do kwestii społecznej odpowiedzialności biznesu, takie jak: misja przedsiębiorstwa, wizja przedsiębiorstwa, deklaracja kluczowych dla przedsiębiorstwa wartości, strategia ogólna przedsiębiorstwa, prospekt emisyjny;
- dokumenty dedykowane tematyce CSR, do których należą: polityka społecznej odpowiedzialności, strategia wdrażania CSR, polityki obszarowe (środowiskowa, antykorupcyjna itp.) i kodeksy postępowania;
- dokumenty zewnętrzne, potwierdzające podejmowanie działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (certyfikaty, nagrody).

Dokumenty o charakterze ogólnym nie są tworzone wyłącznie z myślą o wdrażaniu rozwiązań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, choć te zagadnienia mogą być w nich uwzględnione. Do tej kategorii zaliczyć można zarówno krótkie opracowania, przyjmujące zwykle postać jedno- czy kilkuzdaniowego oświadczenia, jak i obszerne dokumenty, służące określonym celom zarządzania przedsiębiorstwem.

Jednym z krótkich oświadczeń jest misja przedsiębiorstwa, która określa szczególny, wyjątkowy sens i rację bytu przedsiębiorstwa. W sposób syntetyczny wskazuje na powód powstania przedsiębiorstwa oraz sens jego istnienia, określa podstawy jego filozofii i wytycza kierunek, w jakim powinno podążać (Gorzelany-Dziadkowiec, Smutek, 2020, s. 53; Rybak, 2004, s. 132). Misja może stanowić użyteczny instrument, pozwalający w sposób zwięzły i efektywny zakomunikować interesariuszom, że przedsiębiorstwo kieruje się w swoich decyzjach i działaniach zasadami społecznej odpowiedzialności (Penco i in., 2019, s. 97–98).

Kolejny element to wizja przedsiębiorstwa, postrzegana jako rodzaj rozwinięcia myśli zawartej w misji (Urbanowska-Sojkin i in., 2007, s. 237) i definiowana jako syntetycznie wyrażony pewien obraz przyszłości, którą przedsiębiorstwo chce wykreować (Obłój, 2014, s. 335; Wilk, 2008, s. 19). Również wizja przedsiębiorstwa może zawierać w sobie odniesienia do kwestii społecznych i ekologicznych, tym bardziej, że jej długoterminowa perspektywa doskonale współgra z koncepcją zrównoważonego rozwoju, która każe myśleć o skutkach dzisiejszych działań dla przyszłych pokoleń (WCED, 1987, s. 8).

Ostatnim z omawianych tu krótkich oświadczeń jest deklaracja dotycząca wartości. Jest to nic innego, jak komunikat na temat wartości, jakimi kieruje się przedsiębiorstwo w odniesieniu do swoich klientów, dostawców i innych interesariuszy. Oświadczenie dotyczące wartości może mieć różną formę: ogólną lub szczegółową. Ta pierwsza oznacza, że deklaracja to po prostu lista wartości, takich jak np.: uczciwość, rzetelność, otwartość itp. Oświadczenia bardziej szczegółowe, oprócz zdefiniowanych wartości, zawierają też krótki opis tego, w jaki sposób te wartości są w przedsiębiorstwie realizowane (Tessema i in., 2019, s. 152–153). Tego rodzaju dokument jest wprost stworzony do tego, aby podkreślić zaangażowanie przedsiębiorstwa w urzeczywistnianie idei odpowiedzialnego, etycznego i zrównoważonego biznesu.

Jeżeli chodzi o obszerniejsze dokumenty o charakterze ogólnym, w których mogą pojawiać się nawiązania do takich kwestii jak społeczna odpowiedzialność, ochrona środowiska, czy zrównoważony rozwój, to można wśród nich wymienić formalną strategię rozwoju przedsiębiorstwa oraz prospekt emisyjny.

Niezwykle ważnym opracowaniem jest dokument opisujący strategię rozwoju przedsiębiorstwa, która, najogólniej rzecz ujmując, jest kombinacją celów, jakie stawia sobie firma oraz zasad i środków, jakimi zamierza te cele osiągnąć (Porter, 1994, s. 14–15). Strategia ta zwykle dotyczy trzech poziomów: strategii przedsiębiorstwa (rozwoju), strategii na poziomie strategicznej jednostki biznesu (konkurowania) oraz strategii funkcjonalnych (obejmujących różne obszary funkcjonalne, np. zarządzanie zasobami ludzkimi, marketing, zarządzanie finansami, produkcję itp.)[115]. Na każdym z nich przedsiębiorstwo może uwzględniać zasady odpowiedzialnego biznesu[116]. Dokument zawierający szczegółowy opis przyjętej strategii działania jest zwykle opracowaniem obszernym i nie jest ujawniany w całości; można natomiast w sposób ogólny, syntetyczny i nienaruszający interesu przedsiębiorstwa przedstawić go w formie czegoś w rodzaju streszczenia.

Prospekt emisyjny jest publicznym dokumentem informacyjnym, obowiązkowo przygotowywanym i upublicznianym w momencie, gdy spółka oferuje na

[115] Strategia rozwoju rozstrzyga kształt portfela działalności (liczbę i rodzaj sektorów, w których firma zamierza prowadzić działalność, zakres geograficzny, sposoby wchodzenia w nowe obszary działalności), strategia konkurowania jest określana dla każdej wyodrębnionej strategicznej jednostki biznesu (sposób pozyskiwania nabywców, zasady współpracy z dostawcami itp.), a strategie funkcjonalne określają sposób realizacji podstawowych i pomocniczych funkcji w przedsiębiorstwie (Romanowska, 2017, s. 22–23).

[116] Przykładowo, na poziomie strategii rozwoju można przyjąć zasady dotyczące etycznego prowadzenia ekspansji zagranicznej czy dokonywania przejęć innych przedsiębiorstw; na poziomie strategii konkurowania – oprzeć budowanie przewagi konkurencyjnej o proekologiczne innowacje; natomiast w przypadku poszczególnych obszarów funkcjonalnych – można zaplanować wdrożenie konkretnych rozwiązań (np. równościowych w polityce zarządzania zasobami ludzkimi, czy ekologicznych w ramach logistyki).

publicznym rynku papiery wartościowe (akcje lub obligacje). Zawiera on szczegółowe informacje na temat spółki (jej kondycji finansowej, majątku, prognozowanych wyników, sytuacji rynkowej i planów rozwojowych, ryzyka) oraz o samych emitowanych papierach wartościowych (Czarnecki, Próchniak, 2001, s. 152; Niedziółka, 2008, s. 59). Prospekt emisyjny stanowi dla inwestorów ważne źródło informacji niezbędnych przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych[117]. Jak już wspomniano w poprzednim podrozdziale, współczesny inwestor to coraz częściej inwestor odpowiedzialny, kierujący się w swoich decyzjach nie tylko przesłankami finansowymi, ale też etycznymi czy ekologicznymi. Naturalnym więc jest umieszczanie w prospekcie emisyjnym także informacji dotyczących działań czy planów przedsiębiorstwa, związanych z realizowaną polityką w zakresie społecznej odpowiedzialności.

Kolejną grupę dokumentów stanowią te dedykowane kwestiom wchodzącym w zakres koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu: oświadczenie dotyczące polityki społecznej odpowiedzialności, strategia wdrażania tej polityki, tzw. polityki obszarowe oraz kodeksy.

Jednym z najważniejszych dokumentów dotyczących społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa jest tzw. polityka społecznej odpowiedzialności, zwana też polityką społeczną. Jest ona publiczną deklaracją i jednocześnie zobowiązaniem ze strony przedsiębiorstwa do podejmowania określonych działań na rzecz interesariuszy. Określa obowiązki przedsiębiorstwa w tym obszarze wykraczające poza te, które wynikają z regulacji prawnych (Jastrzębska, 2011, s. 99–100; Nakonieczna, 2008, s. 91; Rybak, 2004, s. 95). Można powiedzieć, że polityka ta wyznacza główne kierunki działania przedsiębiorstwa w zakresie implementacji idei społecznej odpowiedzialności biznesu.

Założenia polityki społecznej wprowadza się w życie za pomocą strategii społecznej odpowiedzialności[118]. Dokument opisujący strategię CSR powinien zawierać cele, jakie wyznaczono w tym zakresie, sposoby ich realizacji oraz to, w jaki sposób oceniane będą osiągnięte rezultaty (Gutterman, 2021, s. 1–2). Podobnie jak w przypadku ogólnej strategii przedsiębiorstwa, jeżeli dokument taki jest upubliczniany, to najczęściej w postaci streszczenia.

Polityki obszarowe to deklaracje odnoszące się do określonych zagadnień wpisujących się w koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu (Graafland, Smid, 2019, s. 231–267). W takim oświadczeniu znajduje się zwykle zobowiązanie do określonego działania (np. przeciwdziałania jakiemuś negatywnemu zjawisku)

[117] Istnieją też mniej obszerne opracowania służące podobnemu celowi jak prospekt emisyjny: memorandum informacyjne oraz uproszczony dokument informacyjny. Wspólnym mianownikiem wszystkich trzech dokumentów jest to, że ich elementy składowe są określone prawem (Dziawgo, 2011, s. 109).

[118] Choć często strategia CSR prezentowana jest jako osobny dokument, coraz częściej postuluje się, by była ona integralną częścią strategii ogólnej przedsiębiorstwa (Barcik, 2019, s. 34–35; Galbreath, 2006, s. 175–187; Rok, 2013, s. 140).

wraz z opisem stosownych procedur. Wśród polityk obszarowych spotyka się takie deklaracje jak polityka: środowiskowa, ochrony praw człowieka, antydyskryminacyjna, antymobbingowa, antykorupcyjna, bezpieczeństwa (Kot i in., 2017, s. 170–171; Kowalczyk, 2009, s. 69; Kunecka, 2010, s. 110–114; Łańcucki, 2010, s. 87; PN-EN ISO 14001:2015-09, 2016; PN-ISO 37001:2017-05, 2018; PN-ISO 45001:2018-06; 2019). Każda z nich dotyczy innego zagadnienia i jest wyraźnym komunikatem, że przedsiębiorstwo dokonało analizy sytuacji i przygotowało konkretne rozwiązania.

Kodeksy należą do najstarszych narzędzi wdrażania zasad postępowania w organizacjach (Kaptein, Schwartz, 2008, s. 112)[119]. W literaturze przedmiotu zwykle pojawiają się pod nazwą kodeksów etycznych lub kodeksów postępowania[120]. Kodeksy te definiuje się jako formalne dokumenty zawierające zestawienie zasad i norm postępowania wobec interesariuszy. Adresatami takich kodeksów są osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie; można zatem powiedzieć, że określają one sposób etycznego postępowania pracowników zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i wobec jego otoczenia (Kaptein, Schwartz, 2008, s. 113; Leoński, 2016, s. 259; Rybak, 2004, s. 139). W ich strukturze zwykle znajduje się wprowadzenie przedstawiające zasady, jakimi kieruje się przedsiębiorstwo w swoim postępowaniu oraz działy uporządkowane według zagadnień lub interesariuszy. Ta ostatnia część kodeksu może też mieć postać pytań i odpowiedzi dotyczących określonych dylematów etycznych (Janeczek, 2016, s. 119).

Warto zaznaczyć, że wspominana w literaturze funkcja wewnętrzna kodeksów, polegająca na podnoszeniu świadomości pracowników w zakresie norm i zasad obowiązujących w relacjach z interesariuszami i motywowaniu ich do zgodnego z zasadami działania, nie jest jedyną, jaką te kodeksy realizują. Są one bowiem także narzędziem budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa wśród interesariuszy (Żemigała, 2007, s. 92–93). W tym drugim przypadku kluczowe jest udostępnianie treści kodeksu wybranym bądź wszystkim zainteresowanym grupom.

W praktyce współczesnych przedsiębiorstw coraz częściej, obok klasycznych kodeksów skierowanych do personelu, można spotkać także inne kodeksy np. dedykowane dostawcom i kooperantom, najczęściej koncentrujące się na zagadnieniach związanych z warunkami pracy (Nakonieczna, 2008, s. 97), choć pojawiają się też

[119] Poszukując początków kodyfikacji zasad postępowania, wskazuje się na kodeksy dotyczące takich profesji jak lekarz, rycerz, kapłan (Chwistecka-Dudek, 2014, s. 151). Co ciekawe, pojawia się też pogląd, że pionierami w tworzeniu kodeksów regulujących zasady postępowania członków organizacji byli piraci, co oznaczałoby, że tego rodzaju rozwiązania znajdują bardzo szerokie zastosowanie (Bugdol, 2007, s. 163).

[120] Pojawiają się opinie, że bardziej adekwatną nazwą jest „kodeks postępowania", jako że tego typu dokumenty zazwyczaj zawierają nie tylko odniesienia do norm moralnych (Gasparski, 2012b, s. 233). Inne spotykane nazwy tego rodzaju dokumentów to: kodeks wartości, kodeks dobrych praktyk, kodeks przestrzegania norm i zasad (Czechowska, Zatoń, 2016, s. 115–116).

inne kwestie – np. środowiskowe. Tworzenie tego rodzaju dokumentów wynika z tendencji do angażowania się przedsiębiorstw w funkcjonowanie towarzyszących im łańcuchów dostaw. Łańcuchy te są coraz bardziej zintegrowane, a działania pojedynczych przedsiębiorstw (ogniw łańcucha) przekładają się nie tylko na funkcjonowanie, ale i reputację pozostałych uczestników (Kisperska-Moroń, 2016, s. 65).

Kodeksy wykorzystywane przez przedsiębiorstwa mogą mieć różny charakter. W literaturze przedmiotu mówi się o trzech kategoriach kodeksów: ogólnych, szczegółowych i zawodowych. Kodeksy ogólne adresowane są do wszystkich lub znacznej części podmiotów zaangażowanych w działalność gospodarczą. Kodeksy szczegółowe, w zależności od stopnia szczegółowości, odnoszą się do działalności pojedynczego przedsiębiorstwa, jednego stowarzyszenia zawodowego bądź grupy organizacji gospodarczych. Na pograniczu tych obu kategorii sytuują się kodeksy zawodowe (regulujące zasady postępowania przedstawicieli określonych profesji; Janeczek, 2016, s. 116). Trzy kategorie kodeksów, odnosząc się do biznesu o charakterze ponadnarodowym, wyróżnia Archie B. Carroll. Jego zdaniem w rzeczywistości gospodarczej występują kodeksy korporacyjne (stworzone z myślą o konkretnym przedsiębiorstwie i uwzględniające jego specyfikę), kodeksy dedykowane określonym grupom przedsiębiorstw (reprezentujących konkretny sektor np. odzieżowy czy wydobywczy) oraz kodeksy o charakterze ogólnym i uniwersalnym, opracowywane przez regionalne i międzynarodowe organizacje (np. UN Global Compact; Carroll, 2018, s. 1601–1606). W przypadku kodeksów sektorowych czy tych uniwersalnych przedsiębiorstwa mogą przystąpić do określonej inicjatywy, co jest jednoznaczne z tym, że zobowiązują się do przestrzegania przyjętych w jej ramach zasad[121].

Warto podkreślić, że samo istnienie kodeksów nie jest gwarancją etycznego i odpowiedzialnego postępowania – wiele zależy od tego, czy są one traktowane jako dokumenty o charakterze strategicznym, czy raczej jako pusty zabieg wizerunkowy (Stevens, 2009, s. 14).

Ostatnią grupę dokumentów stanowią takie, które pozostają w dyspozycji przedsiębiorstwa, czyli mogą być przez nie upubliczniane, ale zostały opracowane czy wystawione przez podmioty zewnętrzne. Mowa tu o certyfikatach i nagrodach z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu.

Certyfikat to dokument potwierdzający zgodność produktu bądź działań z normami ustalonymi przez podmiot, który taki certyfikat przyznaje. Zgodność tę potwierdza się w procesie certyfikacji (Wiśniewska, 2014, s. 184–185). Z punktu widzenia społecznej odpowiedzialności biznesu szczególne znaczenie mają certyfikaty

[121] W przypadku UN Global Compact zasady te dotyczą czterech obszarów: praw człowieka, standardów pracy, ochrony środowiska i przeciwdziałania korupcji – obejmują w sumie dziesięć wytycznych (UNGC, 2021).

potwierdzające wprowadzenie rozwiązań w obszarach z tą koncepcją związanych, a więc np.: prośrodowiskowych (np. ISO 14001[122]), służących ochronie praw pracowniczych (np. SA8000[123], ISO 45001[124]), przeciwdziałaniu korupcji (ISO 37001[125]) itp. Otrzymanie certyfikatu może dotyczyć nie tylko procesów, ale też produktów (wówczas zwykle wiąże się to z uzyskaniem stosownej etykiety, która może być na takim produkcie i jego opakowaniu umieszczana)[126]. Certyfikaty przyznawane przez zewnętrzne podmioty stanowią dla nabywcy i innych interesariuszy swoistą formę zabezpieczenia czy gwarancji (Wiśniewska, 2014, s. 184). Informacje o uzyskaniu certyfikatów, często wraz z fotografią dokumentu potwierdzającego ten fakt, można umieszczać na stronie internetowej, w materiałach promocyjnych czy eksponować w siedzibie firmy.

Nagrody stanowią formę zewnętrznego uznania dla osiągnięć przedsiębiorstwa na polu społecznej odpowiedzialności. Zwykle przyznawane są cyklicznie przez określony podmiot, na podstawie oceny dokonań przedsiębiorstwa przeprowadzonej np. w oparciu o dane przekazane przez firmę w formie wypełnionego kwestionariusza, analizę publikowanych sprawozdań niefinansowych itp. Niektóre nagrody są przyznawane na podstawie oceny całokształtu działań z zakresu CSR (np. „Listki CSR"[127]), inne – za aktywność na konkretnym polu (np. „Pomorski Pracodawca Roku"[128]). Nagrodzone przedsiębiorstwo otrzymuje stosowne zaświadczenie o przyznanym wyróżnieniu, a często także jakiś dodatkowy jego symbol (statuetkę, medal). Oba elementy mogą być eksponowane w siedzibie przedsiębiorstwa, a ich fotografie – np. na stronie internetowej czy w sprawozdaniu niefinansowym. Informacje o wyróżnieniu zwykle pojawiają się też w przestrzeni medialnej.

Wymienione dokumenty, związane z wdrażaniem społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie, mogą stanowić dobry sposób na przekazywanie informacji na ten temat interesariuszom, zarówno wewnętrznym (pracownikom), jak i zewnętrznym. To, w jakim stopniu zostaną one wykorzystane do

[122] Norma dotycząca systemu zarządzania środowiskowego, opracowana przez Międzynarodową Organizację Standaryzacyjną (ISO), stanowiąca część rodziny standardów środowiskowych ISO 14000 (ISO, 2021a).

[123] Standard dotyczący odpowiedzialnych praktyk w miejscu pracy (SAI, 2021).

[124] Norma dotycząca systemu zarządzania bezpieczeństwem pracy, opracowana przez Międzynarodową Organizację Standaryzacyjną (ISO), stanowiąca część rodziny standardów bezpieczeństwa pracy ISO 45000 (ISO, 2021d).

[125] Norma dotycząca systemu zarządzania antykorupcyjnego, opracowana przez Międzynarodową Organizację Standaryzacyjną (ISO) (ISO, 2021c).

[126] O etykietach ekologicznych i społecznych szerzej traktuje podrozdział 3.4.

[127] Nagroda dla najbardziej odpowiedzialnych i społecznie zaangażowanych firm, przyznawana przez tygodnik „Polityka" przy współpracy Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz firmy doradczej Deloitte. Ocena opiera się o wytyczne zawarte w standardzie ISO 26000 (Polityka, 2021).

[128] Nagroda przyznawana jest przez organizację Pracodawcy Pomorza (2021).

komunikowania się z tą drugą grupą, zależy od podejścia przedsiębiorstwa do ich ujawniania[129]. Część z wymienionych w tym podrozdziale dokumentów bardzo często znaleźć można choćby na stronach internetowych przedsiębiorstw. Dotyczy to zwłaszcza takich elementów jak misja przedsiębiorstwa, deklaracja dotyczącą wartości czy oświadczenie w postaci polityki społecznej odpowiedzialności. Firmy też chętnie chwalą się nagrodami czy certyfikatami. Zdarza się natomiast, że takie dokumenty jak: strategia działania, strategia wdrażania społecznej odpowiedzialności, polityki obszarowe czy kodeksy postępowania traktowane są raczej jako opracowania o charakterze wewnętrznym i nie są upubliczniane. Udostępnia się je konkretnym interesariuszom, jeżeli jest to niezbędne (np. udostępnianie kodeksu etycznego dla dostawców podmiotom, z którymi firma współpracuje lub zamierza współpracować). Są też przedsiębiorstwa, które podchodzą do tej kwestii inaczej i, np. na swoich stronach internetowych, publikują wszystkie tego rodzaju opracowania. Upublicznianie takich dokumentów może bardzo korzystnie wpłynąć na wizerunek przedsiębiorstwa, ponieważ mają charakter bardziej konkretny, mówiący o pewnych przyjętych rozwiązaniach.

3.7. Strona internetowa i media społecznościowe

Rozwój internetu przyczynił się do prawdziwej rewolucji w komunikacji między przedsiębiorstwem a jego interesariuszami. Przede wszystkim ułatwił przejście od modelu komunikacji jednokierunkowej, skoncentrowanej wyłącznie na przekazywaniu informacji, do modelu komunikacji dwukierunkowej, opartej na dialogu[130].

Internet przyczynił się do powstania nowych narzędzi komunikowania, takich jak: reklama internetowa, poczta elektroniczna, komunikatory internetowe, strony internetowe czy media społecznościowe, z których każde można wykorzystać w procesie komunikacji z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. W tym podrozdziale przybliżone zostaną dwa ostatnie z wymienionych narzędzi[131].

Pierwszym z omawianych tu narzędzi jest strona internetowa (nazywana też witryną internetową albo stroną www), uważana nie tylko za podstawową formę działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w internecie i wirtualną wizytówkę firmy, ale też za niezwykle ważne źródło informacji o działaniach realizowanych przez firmę, także tych z zakresu CSR (Hetze, Winistörfer, 2016, s. 505). Jest ona definiowana jako „autoprezentacja przedsiębiorstwa i jego oferty w internecie

[129] Wyjątek stanowią dokumenty, które, zgodnie z prawem, muszą być upublicznione, np. prospekt emisyjny czy memorandum informacyjne.

[130] Modele te zostały omówione w podrozdziale 1.4; nawiązano do nich także w podrozdziale 2.5.

[131] O wykorzystaniu reklamy internetowej, poczty elektronicznej i komunikatorów wspomniano wcześniej w podrozdziałach 3.1, 3.2 oraz 3.5.

w hipertekstowej[132] postaci: tekstu, obrazu, grafiki, animacji czy sekwencji filmowej" (Wiktor, 2013, s. 265). Pod tym pojęciem tak naprawdę kryje się zwykle serwis w postaci zestawu stron tworzących spójną całość (Tarabasz, 2012, s. 101–102). Dzięki takiej konstrukcji strona internetowa przedsiębiorstwa może składać się z wielu, uporządkowanych według określonego klucza, zbiorów tematycznych (Wiktor, 2013, s. 266). Atutem strony www jest to, że pozwala nie tylko na promowanie oferty przedsiębiorstwa, ale też pokazanie rzeczywistości (w tym producenta i jego łańcucha podażowego), który za tą ofertą stoi (Belz, Peattie, 2012, s. 209). Jako jej zaletę wymienia się też swobodę kształtowania przekazu, podczas gdy w korzystaniu z innych mediów (np. drukowanych, telewizji czy radia) mogą się pojawiać pewne ograniczenia z ich strony, np. w postaci długości tekstu czy spotu reklamowego. Nie bez znaczenia jest też to, że strona www pozwala na dialog z interesariuszami oraz aktualizację informacji (Sanil, Ramakrishnan, 2015, s. 53).

Wyróżnia się trzy warstwy strony internetowej, z których każda pełni inną funkcję. Są to: warstwa informacyjna, graficzna i nawigacyjna (Mazurkiewicz-Pizło, Pizło, 2017, s. 244–245). Strona internetowa jest narzędziem bardzo pojemnym, zawierającym zarówno aktualne, jak i archiwalne informacje. Dlatego właśnie tak ważne jest, aby były one uporządkowane, przygotowane w sposób zrozumiały i, oczywiście, często uaktualniane (Dziawgo, 2011, s. 116; Gomez, 2018, s. 201). Istotna jest też strona wizualna – chodzi o atrakcyjną szatę graficzną, opracowaną zgodnie z wytycznymi tzw. systemu identyfikacji wizualnej firmy[133]. Ważne jest też wyposażenie strony internetowej w czytelne i intuicyjne narzędzia, ułatwiające poruszanie się po niej i wyszukiwanie informacji.

Przedsiębiorstwa stosują dwa główne typy witryn internetowych: korporacyjne i marketingowe (Kotler, 2002, s. 327). W tym pierwszym przypadku chodzi o strony internetowe, na których znaleźć można podstawowe informacje na temat przedsiębiorstwa, jego historii i filozofii działania, oferty produktowej i usługowej, ale też kondycji finansowej czy ofert pracy. To właśnie ten rodzaj stron internetowych jest miejscem, gdzie zwykle pojawiają się informacje na temat działań przedsiębiorstwa z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Mogą być one umieszczane w jednym miejscu, razem z innymi informacjami na temat przedsiębiorstwa, bądź też na osobnych, dedykowanych i wyraźnie oznaczonych podstronach (El-Bassiouny i in., 2018, s. 801). W takich miejscach interesariusze mogą znaleźć takie elementy jak: strategia i polityka społecznej odpowiedzialności, polityki obszarowe, raporty niefinansowe, odsyłacze (np. do stron fundacji korporacyjnej), informacje

[132] Hipertekst to sposób organizacji informacji w tekście komputerowym, polegający na zastosowaniu wyróżnionych odsyłaczy, które automatycznie przenoszą użytkownika do innych informacji (Słownik, 2021).

[133] O systemie tym, regulującym m.in. zasady stosowania elementów graficznych, służących identyfikacji przedsiębiorstwa, mowa także w podrozdziale 3.9.

o certyfikatach i nagrodach, aktualności (np. o wydarzeniach i inicjatywach o charakterze prospołecznym lub proekologicznym)[134]. Z kolei strony handlowe (marketingowe) służą do angażowania klientów w interakcje, które mają ostatecznie doprowadzić ich do dokonania zakupu produktu lub skorzystania z usługi (Kotler, 2002, s. 327). Z punktu widzenia komunikacji CSR, strony marketingowe mogą służyć przede wszystkim jako źródło informacji na temat proekologicznych i etycznych cech oferty przedsiębiorstwa, w tym o certyfikatach czy nagrodach, które zdobyły jego produkty bądź usługi.

Kolejna grupa narzędzi to tzw. media społecznościowe (*social media*), które umożliwiają użytkownikom tworzenie i wymienianie między sobą treści (Iwanowska, 2016, s. 171). Do korzyści płynących z mediów społecznościowych można zaliczyć: relatywnie niskie koszty ich stosowania, szeroki zasięg, możliwość komunikowania się w czasie rzeczywistym, możliwość wykorzystywania różnych elementów (tekstu, obrazów, filmów) oraz stosunkowo dużą wiarygodność (Go, Bortree, 2017, s. 728; Gomez, 2018, s. 202; Yang i in., 2020, s. 68). Zauważa się bowiem zjawisko polegające na tym, że klienci i inni interesariusze są coraz bardziej sceptyczni i ostrożni w stosunku do tradycyjnej, jednokierunkowej komunikacji przedsiębiorstwa i bardziej polegają na opiniach szeroko rozumianych znajomych (Kotler i in., 2017, s. 21). Trzeba jednak pamiętać także o pewnych wyzwaniach związanych z tymi narzędziami. Przede wszystkim, w przeciwieństwie do np. strony internetowej, przedsiębiorstwo nie może w pełni kontrolować komunikacji, która odbywa się w mediach społecznościowych (Gomez, 2018, s. 203; Tench, Jones, 2015, s. 294). Świat mediów społecznościowych jest niezwykle dynamiczny, co nie ułatwia poruszania się w nim. Dobrym przykładem może być konieczność monitorowania i szybkiego reagowania na wpisy czy komentarze – pozostawienie ich bez stosownej reakcji może być odczytane jako brak rzeczywistego zainteresowania ze strony przedsiębiorstwa (Go, Bortree, 2017, s. 742). Ponadto dzięki temu, że komunikacja, która się tam odbywa, ma charakter zdecentralizowany, interesariusze mogą sprawdzać wiarygodność przekazu i demaskować oszukańcze praktyki w tym zakresie (Saxton i in., 2019, s. 361). Niezależnie od wyzwania, jakim jest korzystanie z mediów społecznościowych, komunikowanie się przez nie z interesariuszami jest dziś koniecznością i dotyczy to także, a może właśnie szczególnie, komunikacji z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (Tench, Jones, 2015, s. 294). Korzystanie z mediów społecznościowych czyni proces komunikowania CSR bardziej transparentnym, co wpływa na odbiór firmy i jej działań. Co więcej, interaktywny charakter tych mediów powoduje, że stają się one narzędziem dialogu z interesariuszami, będącym fundamentem budowania z nimi relacji.

[134] O większości tych elementów można przeczytać w podrozdziale 3.6. W przypadku raportów niefinansowych – w rozdziale 2.

Pod pojęciem mediów społecznościowych kryją się różne formy nawiązywania więzi społecznych, oparte na tzw. technologiach społecznościowych[135]. Należą do nich m.in.: serwisy społecznościowe, grupy i fora dyskusyjne, blogi i mikroblogi, strony oparte na technologii wiki, platformy multimedialne oraz wirtualne światy (Wiktor, 2013, s. 275).

Portale społecznościowe to serwisy, dzięki którym użytkownicy mogą tworzyć swoje profile, budować sieci kontaktów i komunikować się między sobą (Szumniak-Samolej, 2013, s. 77). To serwisy nastawione na interakcję, w których podstawową rolę odgrywają treści generowane przez ich użytkowników. Portale te umożliwiają swobodny przepływ informacji oraz publikowanie tekstów, fotografii czy filmów. Jedną z najważniejszych cech jest to, że ich użytkownicy są jednocześnie ich współtwórcami (Grześkowiak, 2011, s. 359–360). Portale społecznościowe mogą mieć zróżnicowaną tematykę i służyć różnym celom, np. zawieraniu znajomości (np. Facebook) czy kontaktom zawodowym (np. LinkedIn).

Grupy dyskusyjne to forma dyskusji prowadzona w internecie, która swym przebiegiem przypomina raczej wymianę korespondencji niż rozmowę w czasie rzeczywistym. Grupy te mogą mieć formę listy dyskusyjnej (polegającej na automatycznym rozsyłaniu e-maili do subskrybentów danej listy), forum dyskusyjnego (dostępnego przez bramki www) albo grupy funkcjonującej w hierarchii Usenetu (Radziszewska, 2009, s. 584). Przedsiębiorstwo może zarówno obserwować, czy i jakie opinie na temat jego działań i oferty pojawiają się podczas dyskusji, może też samo w tych dyskusjach uczestniczyć. Przedmiotem dyskusji mogą być różne kwestie, w tym takie, które wpisują się w obszar społecznej odpowiedzialności biznesu.

Blog jest rodzajem prowadzonego w sieci dziennika, z chronologicznie ułożonymi wpisami, często zawierającym odnośniki, system tagowania i archiwizacji wpisów oraz opcję komentarzy (Wrycza, 2010, s. 489). Tradycyjne blogi mają zwykle postać tekstową (wpisów), ale istnieją też wideoblogi, fotoblogi czy linkoblogi (zawierające odnośniki do stron internetowych; Szumniak-Samolej, 2013, s. 71–72). Przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać różnego rodzaju blogi, w tym szczególnie blogi korporacyjne (dotyczące przedsiębiorstwa jako całości), blogi marketingowe i blogi wewnętrzne (adresowane do pracowników i stanowiące swoistą tablicę ogłoszeń; Wiktor, 2013, s. 280–281). Blogi organizacyjne mogą być prowadzone przez prezesa lub członków zarządu, kadrę kierowniczą, grupę wybranych osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie, a także indywidualnych pracowników

[135] W literaturze przedmiotu media społecznościowe pojawiają się w kontekście nowego modelu komunikacji, występującego obok komunikacji interpersonalnej („jeden do jednego") oraz masowej („jeden do wielu"), a możliwego w hipermedialnym środowisku komputerowym, zwanego modelem „wielu do wielu" (Taranko, 2018, s. 36).

(Szumniak-Samolej, 2013, s. 75). Informacje z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu mogą się pojawiać na wszystkich rodzajach blogów; można też stworzyć blog dedykowany tej tematyce. W takim przypadku jego prowadzenie najlepiej byłoby powierzyć osobom, które na co dzień zajmują się koordynacją działań z zakresu CSR. Prowadzenie własnego bloga to tylko jedna z form aktywności w blogosferze; obok tego można też: prowadzić monitoring blogów w poszukiwaniu opinii na temat firmy i jej oferty, komentować wpisy i brać udział w dyskusjach prowadzonych na obcych blogach, czy wreszcie współpracować z blogerami (Szumniak-Samolej, 2013, s. 73). Z punktu widzenia komunikowania CSR szczególnie interesujące wydają się dwie ostatnie propozycje, czyli aktywny udział w dyskusjach prowadzonych na blogach poświęconych tematyce społecznej odpowiedzialności (np. zmianom klimatycznym, prawom człowieka itp.) oraz współpraca z wiarygodnymi blogerami, którzy zajmują się tego rodzaju kwestiami[136].

Specyficzną formą, stanowiącą połączenie portalu społecznościowego i bloga, są mikroblogi (np. Twitter). Ich cechą charakterystyczną jest to, że publikuje się na nich krótkie, kilkuzdaniowe teksty, a także załącza obrazy czy linki do filmów. Można to robić szybko i w prosty sposób. Przedsiębiorstwa wykorzystują mikroblogi do przekazywania aktualnych informacji, uzyskiwania szybkiej informacji zwrotnej od interesariuszy, wydawania oświadczeń (Berdowska, Mikulaš, 2020, s. 132; Szumniak-Samolej, 2013, s. 75–76). Mogą to być oczywiście także informacje i oświadczenia dotyczące kwestii społecznej odpowiedzialności biznesu.

Strony oparte na technologii wiki[137], pozwalającej na edytowanie treści bezpośrednio z poziomu przeglądarki, umożliwiają internautom wspólne tworzenie, modyfikowanie, dodawanie oraz usuwanie treści. Najbardziej znaną stroną wykorzystującą tę technologię jest Wikipedia (Berdowska, Mikulaš, 2020, s. 132; Szumniak-Samolej, 2013, s. 80–83). Technologia wiki wykorzystywana jest głównie na potrzeby wewnętrzne przedsiębiorstwa (np. zarządzania projektami, tworzenia dokumentacji, zarządzania wiedzą; Majchrzak i in., 2006, s. 99–104), ale można zastosować ją także do komunikowania się z interesariuszami zewnętrznymi, zwłaszcza kooperantami, choćby w zakresie tworzenia wspólnych baz wiedzy czy pracy nad wspólnymi projektami. Mogą to być prace nad nowymi, przyjaznymi dla środowiska produktami albo przedsięwzięcia o charakterze społecznym, realizowane z organizacjami pozarządowymi.

Platformy multimedialne to serwisy, za pośrednictwem których użytkownicy dzielą się treściami audiowizualnymi (np. Youtube), fotografiami (np. Instagram)

[136] Tego typu współpraca może dotyczyć nie tylko blogerów, ale też tzw. influencerów, czyli liderów opinii, którzy funkcjonują w świecie mediów społecznościowych, a dzięki którym działania przedsiębiorstwa z zakresu CSR mogą zyskać na wiarygodności (Cheng i in., 2021, s. 1–24).

[137] Nazwa pochodzi od hawajskiego zwrotu: *wiki wiki*, który oznacza: szybko (Gajewski, 2016, s. 370).

czy prezentacjami i dokumentami (np. Slideshare). Użytkownicy nie tylko mogą udostępniać tam swoje pliki, ale też komentować i oceniać umieszczone materiały, a także tworzyć własne profile, co umożliwia personalizację treści (Szumniak-Samolej, 2013, s. 79–80). Tego rodzaju platformy mogą być wykorzystywane także przez przedsiębiorstwa, które w ten sposób mogą docierać do odbiorców np. z filmami reklamowymi czy materiałami na temat działalności firmy. Mogą to być np.: reklamy promujące proekologiczną i etyczną ofertę przedsiębiorstwa, materiały przybliżające działania firmy z zakresu społecznej odpowiedzialności.

Światy wirtualne to stworzone dla wielu użytkowników wirtualne środowisko, w którym każdy uczestnik tworzy swoje *alter ego* i w ten sposób funkcjonuje w cyberprzestrzeni. Najbardziej znanym tego rodzaju środowiskiem jest „Second Life" – wirtualna rzeczywistość, która jest pełną symulacją życia i interakcji między ludźmi. W tych alternatywnych, wirtualnych rzeczywistościach przedsiębiorstwa zakładają swoje sklepy i punkty informacyjne, prezentują swoje reklamy, a nawet organizują wirtualne spotkania (Szumniak-Samolej, 2013, s. 84–85). Obecność w światach wirtualnych to okazja do pokazania, zwłaszcza osobom młodym, które najczęściej korzystają z takich narzędzi, odpowiedzialnego i etycznego oblicza przedsiębiorstwa i jego oferty.

Przedstawione w tej części narzędzia komunikacji nie tylko mogą, ale i powinny być wykorzystywane w procesie komunikowania się społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa z interesariuszami. Pozwalają one nie tylko na dotarcie do szerokiego audytorium, czy szybkie i bezpośrednie przekazywanie informacji, ale też, zwłaszcza w przypadku mediów społecznościowych, na uzyskiwanie informacji zwrotnej. Choć stosowanie narzędzi internetowych, zwłaszcza wspomnianych mediów społecznościowych, nie jest proste i wymaga umiejętności precyzyjnego wypowiadania się oraz szybkiego reagowania na sygnały płynące od interesariuszy, to potencjalne korzyści wizerunkowe są duże. Przedsiębiorstwa kreujące swój wizerunek jako podmiotu etycznego i odpowiedzialnego, sięgające po tego rodzaju rozwiązania i umiejętnie je stosujące, są postrzegane jako takie, które nie boją się otwartej konfrontacji i przez to stają się bardziej wiarygodne (Del Bosco, 2017, s. 5).

3.8. Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa

Szczególnym sposobem komunikowania społecznie odpowiedzialnej postawy i działań przedsiębiorstwa jest obszar określany w literaturze przedmiotu jako społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa. Jest ono definiowane jako podejmowanie przez przedsiębiorstwo różnego rodzaju kwestii społecznych i, co niezwykle ważne, aktywny udział w rozwiązywaniu problemów społecznych (Mizera, 2008, s. 87). Adresatem tego typu działań jest społeczność lokalna, a celem – podniesienie

jakości jej życia (Gołaszewska-Kaczan, 2009, s. 99). Wyjątkowość tego rodzaju aktywności polega na tym, że przemawia ona do odbiorcy poprzez działanie – w myśl zasady, że „czyny mówią więcej niż słowa"[138]. Oczywiście jest to poparte także bardziej tradycyjnymi formami komunikacji:

- poprzez upublicznianie informacji na temat tej działalności, np. na stronach internetowych, w raportach niefinansowych czy w materiałach promocyjnych;
- poprzez informacje na temat wsparcia ze strony przedsiębiorstwa upubliczniane przez osoby czy podmioty, które to wsparcie uzyskały;
- poprzez relacje przygotowywane i publikowane przez media.

Istnieją różne formy zaangażowania społecznego – na potrzeby opracowania omówione zostaną: sponsoring, marketing wspólnej sprawy, filantropia korporacyjna, w tym wolontariat pracowniczy oraz alianse z organizacjami pozarządowymi.

Przegląd form zaangażowania społecznego otwiera sponsoring. Marek Datko (2003, s. 15) definiuje go jako „działania finansowe i gospodarcze firmy na rzecz osób, organizacji lub instytucji, wspierające różne dziedziny życia społecznie akceptowane (np. sport, kultura, oświata, lecznictwo, sprawy socjalne, ekologia), niezależne od niej i niezwiązane bezpośrednio z normalnymi jej interesami. W zamian sponsor uzyskuje możliwość wykorzystywania pozytywnych skojarzeń z działalnością wspieranych podmiotów dla określonych celów marketingowych lub komunikacyjnych". Istotą sponsoringu jest łączenie celów biznesowych przedsiębiorstwa z potrzebami społeczeństwa czy konkretnej grupy społecznej. Jest nią też sformalizowana forma (umowa) oraz zasada wzajemności, polegająca na tym, że beneficjent wsparcia udzielanego przez przedsiębiorstwo zobowiązuje się do określonego świadczenia na jego rzecz (Hopkins, 2006, s. 132; Taranko, 2018, s. 75). Zwykle chodzi o umieszczanie informacji o sponsorze i jego logo w różnych materiałach promocyjnych towarzyszących wydarzeniom, na stronach internetowych wspieranych podmiotów czy w przekazywanych przez nie materiałach prasowych. Przedsiębiorstwo liczy w tym przypadku na korzyści wizerunkowe wynikające z powiązania pozytywnych skojarzeń, jakie budzi sponsorowane wydarzenie (sportowe, kulturalne, społeczne itp.) czy podmiot, z przedsiębiorstwem. Zjawisko to określa się mianem transferu wizerunku (M. Jaworowicz, P. Jaworowicz, 2017, s. 138–139; T. Taranko, 2018, s. 75). W tym kontekście trzeba jednak pamiętać też

[138] W pewnym sensie „przemawianie za pośrednictwem czynów" można odnieść np. do, omówionych w podrozdziale 3.6, dokumentów, takich jak strategia społecznej odpowiedzialności czy polityki obszarowe przedsiębiorstwa, odnoszące się do tej tematyki. Jednak w przypadku tych dokumentów interesariusz ma raczej wgląd w to, co zostało zadeklarowane, natomiast w mniejszym stopniu jest w stanie zweryfikować rzeczywiste działania przedsiębiorstwa (pewnych informacji mogą w tym zakresie dostarczyć np. sprawozdania niefinansowe). Omawiane w tym podrozdziale zaangażowanie społeczne ma bardziej otwartą i łatwiejszą do zaobserwowania czy oceny przez interesariusza zewnętrznego formułę.

o pewnym ryzyku związanym z doborem sponsorowanego celu (Taranko, 2018, s. 78). Z perspektywy koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu ważne jest wspieranie rzeczywiście ważnych dla społeczeństwa kwestii, współpraca z wiarygodnymi partnerami, ale też etyczne wobec nich postępowanie.

Sponsoring może obejmować różnego rodzaju świadczenia ze strony przedsiębiorstwa, stąd w literaturze przedmiotu wyróżnia się sponsoring finansowy, rzeczowy oraz w postaci świadczenia usług (Datko, 2003, s. 48). Biorąc pod uwagę podmiot, sponsoring dzieli się na osobowy, instytucjonalny i projektowy. Z kolei ze względu na obszar sponsoringu wyróżnia się sponsoring sportu, kultury, działalności ekologicznej, działalności socjalnej, nauki i oświaty i innych ważnych ze społecznego punktu widzenia sfer (Cenker, 2007, s. 184–185; Datko, 2003, s. 50). W literaturze przedmiotu pojawia się też propozycja by, w oparciu o to ostanie kryterium, obok sponsoringu sportu czy kultury, wyróżniać sponsoring społeczny (socjosponsoring). Socjosponsoring odnosi się do sponsorowania przez przedsiębiorstwo celów społecznych, w tym organizacji działających dla dobra wspólnego oraz działań na rzecz ochrony środowiska. Ta forma sponsoringu postrzegana jest jako bardziej zaangażowana społecznie, dotykająca rzeczywiście ważnych problemów, i dlatego cieszy się dużą akceptacją społeczną (Parkes, 2015, s. 86–87). Wydaje się, że z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu dobrze współgra sponsoring długookresowy (systematyczny)[139], zakładający długofalowe zaangażowanie przedsiębiorstwa w konkretny, ważny społecznie cel. Zauważalne jest, że coraz częściej przedsiębiorstwa traktują sponsoring jako istotne narzędzie realizacji zadań z zakresu społecznej odpowiedzialności. Staje się on, tym samym, czymś więcej niż tylko jednym z instrumentów promocji[140] – staje się formą współpracy na rzecz dobra wspólnego (Czubała i in., 2017, s. 44). Wydaje się jednak, że wciąż głównym celem jest osiąganie korzyści wizerunkowych i marketingowych przez przedsiębiorstwo (Datko, 2012, s. 27).

Kolejnym rodzajem działań w ramach społecznego zaangażowania jest tzw. marketing społecznie zaangażowany (*cause related marketing* – CRM), zwany też marketingiem wspólnej (słusznej, ważnej) sprawy, marketingiem umotywowanym charytatywnie czy marketingiem połączonym z dobroczynnością (Czubała i in., 2017, s. 43; Gołaszewska-Kaczan, 2013, s. 175–176). Najogólniej rzecz ujmując, jest to forma współpracy między przedsiębiorstwem a organizacjami pozarządowymi, mająca na celu dobro wspólne i rozwiązanie problemu społecznego. Istotą marketingu wspólnej sprawy jest to, że wielkość dotacji na wybrany cel uzależniona jest od działań konsumentów oraz to, że w odróżnieniu od sponsoringu, nie obejmuje

[139] Obok sponsoringu długoterminowego istnieje też sponsoring jednorazowy (Cenker, 2007, s. 184–185).

[140] W literaturze przedmiotu sponsoring traktowany jest albo jako jeden z elementów *public relations*, albo jako odrębny element tzw. miksu promocyjnego (Czubała i in., 2017, s. 44).

on umowy o świadczenia wzajemne (Iwankiewicz-Rak, Spychała, 2013, s. 35; Kotler i in., 2012, s. 39–40). Tego rodzaju działania mogą przybierać postać darowizny stymulowanej przez zakup, polegającej na tym, że rezultatem każdorazowego zakupu dokonanego przez klientów jest przekazanie przez przedsiębiorstwo pewnej kwoty na konkretny, zadeklarowany wcześniej cel. Może to też być darowizna będąca pochodną podpisania przez klienta umowy czy korzystania przez niego z usługi oferowanej przez przedsiębiorstwo. Konsumenci mogą też zbierać punkty za dokonane zakupy, które przedsiębiorstwo zamieni na wsparcie finansowe dla konkretnego celu społecznego, lub wziąć udział w organizowanym przez przedsiębiorstwo wydarzeniu (np. imprezie sportowej) w zamian za obietnicę wpłaty konkretnej kwoty na określony cel (Gołaszewska-Kaczan, 2013, s. 177). Podkreśla się, że marketing wspólnej sprawy jest swoistą hybrydą marketingu komercyjnego oraz społecznego i łączy dwie kwestie: czyni widocznym społeczne czy prośrodowiskowe zaangażowanie przedsiębiorstwa, a jednocześnie pozwala przedsiębiorstwu na uzyskiwanie wymiernych efektów rynkowych w postaci zwiększenia sprzedaży i wyróżnienia na rynku (Codogni, 2013, s. 112; Kaniewska-Sęba, Stefańska, 2015, s. 121; Rok, 2004, s. 35; Steckstor, 2012, s. 7). W literaturze przedmiotu zauważa się, że podobnie jak w przypadku sponsoringu, działania w ramach marketingu wspólnej sprawy mogą mieć charakter jednorazowy, bez większego zaangażowania ze strony przedsiębiorstwa (tzw. CRM taktyczny), bądź długofalowy i systematyczny, nakierowany na rozwiązanie określonego problemu społecznego i wymagający większego zaangażowania zasobów firmy (tzw. CRM strategiczny; van den Brink i in., 2006, s. 16). Nietrudno zauważyć, że podejście strategiczne lepiej wpisuje się w istotę społecznej odpowiedzialności biznesu.

Obie wspomniane dotąd formy zaangażowania społecznego – sponsoring i marketing wspólnej sprawy – postrzegane są jako działania wiążące się z wymiernymi korzyściami rynkowymi dla firmy, a więc niebezinteresowne. To właśnie efekty wizerunkowe i marketingowe wydają się być ważniejszą przesłanką wyboru wspieranego celu niż potencjalne korzyści społeczne. Nieco inaczej wygląda sytuacja w przypadku filantropii korporacyjnej, w tym wolontariatu pracowniczego. Tego rodzaju formy zaangażowania społecznego niosą ze sobą przekaz, w którym większy nacisk kładzie się na troskę przedsiębiorstwa o społeczeństwo i środowisko oraz jego poczucie odpowiedzialności za wspólnotę, w której funkcjonuje (Breczko, 2011, s. 1–27; Śmigielska, 2012, s. 459–469).

Filantropia korporacyjna definiowana jest jako przekazywanie przez przedsiębiorstwo części swoich zasobów i zysków na cele społeczne, głównie na rzecz organizacji pozarządowych (Kabongo i in., 2013, s. 49; Kotler i in., 2012, s. 40; Muller, Whiteman, 2016, s. 299). Utożsamiana jest ze, zwieńczającą piramidę społecznej

odpowiedzialności biznesu, odpowiedzialnością dobroczynną (charytatywną)[141] i postrzegana jako istotny wymiar tzw. obywatelstwa korporacyjnego[142] (*corporate citizenship*; Saiia i in., 2003, s. 169–170). Przedsiębiorstwa w rozmaity sposób mogą realizować działalność filantropijną. Mogą podchodzić do niej w sposób planowy, mogą też działać w sposób doraźny – np. w przypadku zdarzeń nagłych czy katastrof naturalnych[143]. Przedsiębiorstwa mogą przyjąć jeden z czterech modeli filantropii korporacyjnej: filantropię rozproszoną, filantropię peryferyjną, filantropię zogniskowaną lub filantropię strategiczną. Filantropia rozproszona obejmuje zwykle drobne, często podejmowane *ad hoc* i rozproszone działania przedsiębiorstwa na rzecz społeczeństwa, rzadko związane z charakterem jego działalności czy kompetencjami. Filantropia peryferyjna polega na wspieraniu, zwykle z formie finansowej, wybranych i ważnych dla lokalnej społeczności celów, choć niekoniecznie powiązanych ze specyfiką działalności przedsiębiorstwa. Filantropia zogniskowana koncentruje się na wspieraniu takich inicjatyw, które wpisują się w podstawową działalność przedsiębiorstwa, a zatem w pewnym sensie wiążą działalność dobroczynną z biznesową. Ostania kategoria – filantropia strategiczna – wiąże strategię biznesową przedsiębiorstwa z oczekiwaniami otoczenia. To kompleksowe wsparcie (nie tylko pomoc finansowa czy rzeczowa) oparte na posiadanych przez przedsiębiorstwo kompetencjach i zasobach. Istotą filantropii strategicznej jest długoterminowe, oparte na partnerstwie zaangażowanie społeczne (Majchrzak, 2012, s. 8).

Wśród narzędzi filantropii korporacyjnej wymienić można darowizny przekazywane na konkretne cele społeczne oraz wolontariat pracowniczy. Pierwsza z form może być realizowana przez samo przedsiębiorstwo lub, co ma miejsce coraz częściej, za pośrednictwem fundacji korporacyjnej (Arco-Castro i in., 2020, s. 2). Jest to odrębny podmiot ustanowiony i finansowany przez przedsiębiorstwo, którego zadaniem jest realizowanie różnego rodzaju działań o charakterze społecznym (Kwiecińska, 2013, s. 131–132). Innymi słowy, przedsiębiorstwo przekazuje specyficzny obszar, jakim jest wspieranie społeczeństwa i rozwiazywanie jego problemów, podmiotowi, który się w takich działaniach specjalizuje, a jednocześnie jest

[141] Piramidę społecznej odpowiedzialności, zaproponowaną przez A. B. Carrolla, tworzą: odpowiedzialność ekonomiczna, prawna, etyczna i wreszcie – na szczycie – odpowiedzialność filantropijna (zob.: podrozdział 1.1).

[142] Obywatelstwo korporacyjne definiuje się jako strategiczne podejście przedsiębiorstwa do wypełniania ekonomicznych, prawnych, etycznych oraz filantropijnych obowiązków, które wynikają z oczekiwań jego interesariuszy (McAlister i in., 2003, s. 4–5).

[143] Wiele przedsiębiorstw zaangażowało się w tego rodzaju działania wiosną 2020 roku, kiedy w Polsce (podobnie, jak w innych krajach na całym świecie) rozpoczęła się pandemia COVID-19. W ramach tej pomocy kupowano sprzęt medyczny, środki ochrony dla pracowników służby zdrowia, przygotowywano dla nich posiłki. O działaniach charytatywnych przedsiębiorstw w obliczu tego rodzaju wydarzeń można przeczytać np. w: Johnson i in., 2011, s. 352–369; Muller, Kräussl, 2011, s. 911–929.

przez nie kontrolowany. Fundacje korporacyjne posiadają lepsze przygotowanie do podejmowania działań na rzecz społeczeństwa, ich działalność jest bardziej transparentna i zwykle lepiej przyjmowana przez interesariuszy. To ostatnie wynika w dużym stopniu z faktu, że fundacje są postrzegane jako podmioty rzeczywiście nastawione na rozwiązywanie problemów społecznych i nie są bezpośrednio łączone z działaniami marketingowymi firmy. Warto jednak zauważyć, że nie jest to do końca prawda, bowiem realizują one również cele przedsiębiorstwa (Gołaszewska-Kaczan, 2014, s. 68). Przede wszystkim mają budować wizerunek firmy, przenosząc na niego pozytywne skojarzenia związane z fundacją (zazwyczaj w nazwie fundacji zawarta jest też nazwa firmy, która ją powołała).

Wolontariat pracowniczy to „działania polegające na podejmowaniu i wspieraniu przez firmę działalności pracowników na rzecz organizacji pozarządowych i określonych przepisami prawa instytucji. Pracownicy-wolontariusze świadczą różnego rodzaju prace na rzecz potrzebujących, wykorzystując swoje umiejętności i zdolności, natomiast firma umożliwia im podejmowanie takich inicjatyw oraz wspiera ich działania finansowo lub organizacyjnie" (FOB, 2021a). Formy wolontariatu mogą być bardzo różne: udział w akcjach organizowanych przez organizacje pozarządowe, autorskie programy społeczne przedsiębiorców, lokalne projekty pracownicze, zbiórki organizowane przez pracowników, akcje krwiodawstwa itp. Może on być realizowany w sposób systemowy bądź akcyjny (Dylus, Matyjaszczyk, 2018, s. 10–12; Winnicka-Wejs, Szołtysik, 2019, s. 58–59). Może też przyjmować postać wolontariatu czasu (ogólnospołecznego) lub kompetencyjnego. Ten pierwszy polega na tym, że pracownicy oferują swój czas i zaangażowanie, realizując rozmaite zadania niezwiązane z ich wiedzą zawodową czy wykonywaną profesją. Natomiast wolontariat kompetencyjny opiera się na pomocy opartej na specyfice firmy i kompetencjach jej pracowników (np. dzień bezpłatnych porad prawnych udzielanych przez pracowników kancelarii prawniczej; Dylus, Matyjaszczyk, 2018, s. 12; GołaszewskaKaczan, 2017, s. 101; Lorecka, 2011, s. 22). Wskazuje się na szereg korzyści płynących z tego rodzaju zaangażowania społecznego, nie tylko dla społeczeństwa czy pracowników (którzy mają okazję zrobić coś dobrego, zdobyć nowe kompetencje), ale też dla przedsiębiorstwa. Zyskuje ono w ten sposób bardziej zintegrowanych ze sobą i utożsamiających się z przedsiębiorstwem pracowników, ale również osiąga korzyści wizerunkowe (Winnicka-Wejs, Szołtysik, 2019, s. 61). W przypadku wolontariatu pracowniczego to osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie i ich działania stają się swoistym kanałem komunikacji, poprzez który płynie przekaz na temat społecznie odpowiedzialnej postawy nie tylko personelu firmy, ale i jej samej.

W kontekście działań na rzecz społeczeństwa i środowiska naturalnego coraz częściej pojawia się kwestia współpracy z organizacjami pozarządowymi. Może ona towarzyszyć wielu formom zaangażowania społecznego: sponsoringowi,

marketingowi wspólnej sprawy, filantropii korporacyjnej, w tym wolontariatowi pracowniczemu. Może też być wykorzystywana w innych celach: np. do promocji produktów przedsiębiorstwa, kreowania jego wizerunku, opracowywania rozwiązań prospołecznych czy prośrodowiskowych (np. innowacji produktowych). Jeżeli współpraca ta ma charakter długofalowy, to używa się w stosunku do niej pojęcia aliansu strategicznego. W literaturze przedmiotu stosunkowo dobrze opisane są tzw. zielone alianse, czyli partnerstwa tworzone między przedsiębiorstwami i organizacjami proekologicznymi (Chwistecka-Dudek, 2008, s. 122). Tego rodzaju organizacja pozarządowa to potencjalnie wartościowy sojusznik, pod warunkiem odpowiedniego jej dobrania. O wyzwaniu tym piszą John Elkington i Shelly Fennell (1998, s. 55–58), którzy opracowali typologię organizacji proekologicznych, opartą właśnie o kryterium ich przydatności do budowania sojuszy. Znalazły się w niej takie kategorie jak: rekin, orka, lew morski i delfin. Jak nietrudno się domyślić, do tworzenia sojuszy najbardziej nadają się merytorycznie przygotowane i lojalne organizacje ekologiczne typu delfin, najmniej natomiast – nastawione na konfrontację organizacje typu rekin. W przypadku organizacji typu orka współpraca wymaga dużej ostrożności, natomiast problemem organizacji typu lew morski jest jej mało krytyczne podejście do wyboru partnerów i wynikająca z tego mała wiarygodność.

Zaangażowanie społeczne jest sposobem na komunikowanie społecznie odpowiedzialnej postawy przedsiębiorstwa, w dodatku w sposób wiarygodny, bo poparty rzeczywistymi działaniami i często także świadectwem ze strony podmiotów zewnętrznych, zwłaszcza beneficjentów tych działań. Dodatkowo aktywność przedsiębiorstwa w obszarze wspierania społeczeństwa może stanowić ciekawy temat dla mediów, a tym samym skutkować pozytywnym rozgłosem (*publicity*)[144].

3.9. Inne nośniki komunikatu na temat odpowiedzialnej postawy przedsiębiorstwa

Oprócz omówionych dotąd narzędzi komunikowania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, przedsiębiorstwo ma do dyspozycji także inne, nierzadko mało doceniane nośniki informacji[145]. Są wśród nich elementy, które pojawiają się w opracowaniach z zakresu tzw. wizualizacji przedsiębiorstwa. System identyfikacji wizualnej określa ogół symboli oraz zachowań w przedsiębiorstwie, które

[144] W literaturze *publicity* definiuje się jako pośrednio opłaconą prezentację przedsiębiorstwa i jego oferty, przyjmującą zwykle postać artykułu, informacji prasowej czy innej formy obecności w mediach (Przybyłowski i in., 1998, s. 469).

[145] Można się w tym miejscu powołać na opinię Gary'ego Armstronga i Philipa Kotlera (2016, s. 531–532), którzy podkreślają, że komunikacja z otoczeniem wykracza poza tradycyjne narzędzia promocyjne. Ich zdaniem wzór produktu, jego kolor a nawet cena, a także miejsce, w którym jest on sprzedawany – to wszystko przekazuje jakiś komunikat.

służyć mają jasnej i spójnej jego identyfikacji i wyróżnieniu na tle konkurentów (Dołhasz, Sanak-Kosmowska, 2019, s. 36). Do jego elementów należą: logo firmy i znaki produktowe, kolorystyka wykorzystywana w materiałach przedsiębiorstwa, zasady typografii, czyli sposobu prezentacji przedsiębiorstwa z wykorzystaniem liter i cyfr (np. rodzaj czcionki stosowanej w tekstach), wygląd druków firmowych, wizytówek służbowych, identyfikatorów, sposób oznakowania pojazdów, wygląd uniformów służbowych, wygląd budynków, oznaczenie obiektów należących do przedsiębiorstwa i jego punktów sprzedaży, gadżety i upominki firmowe itp. (Dołhasz, Sanak-Kosmowska, 2019, s. 37; Kończak, Bylicki, 2018, s. 190–191; Taranko, 2018, s. 53–54). Wiele z nich z powodzeniem można wykorzystać w komunikacji CSR.

Jednym z tych nośników informacji jest sam produkt (Kończak, Bylicki, 2018, s. 191; Peattie, 1995, s. 211). W podrozdziale 3.4 omówiono już takie elementy związane z produktem jak opakowanie, etykieta czy nazwa, ale warto pamiętać, że sam produkt, poprzez swój wygląd – kształt, materiał, z którego jest zrobiony, czy kolor – może komunikować swoje cechy, np. proekologiczne. Analogicznie jak w przypadku opakowania, wykorzystanie naturalnych materiałów albo tych pochodzących z recyklingu, wygląd produktu np. nawiązujący do wzorów spotykanych w świecie przyrody, czy wreszcie wspomniana już kilkukrotnie kolorystyka kojarzona z ekologią – to elementy, które mogą „przemawiać" do nabywcy i kształtować jego sposób postrzegania produktu.

Społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwo powinno też zadbać o upominki i gadżety firmowe, a zwłaszcza o to, by nie kojarzyły się z czymś nietrwałym, co szybko stanie się odpadem. Dobrze byłoby, aby współgrały z odpowiedzialnym czy proekologicznym wizerunkiem przedsiębiorstwa i były wyrobami przyjaznymi dla środowiska, zakupionymi od dostawców, którzy wyprodukowali je w sposób etyczny (np. z poszanowaniem praw pracowniczych). Również sam wygląd czy przeznaczenie gadżetów może stanowić swoisty przekaz (np. solarne ładowarki do telefonów czy kalendarz na papierze z recyklingu).

Kolejnym nośnikiem informacji o prospołecznej czy proekologicznej postawie mogą być budynki i inne obiekty należące do przedsiębiorstwa, wraz z ich najbliższym otoczeniem[146]. Współcześnie obserwuje się tendencję do budowania obiektów zgodnie z zasadami tzw. zielonego budownictwa, czyli z proekologicznych materiałów budowlanych i z zastosowaniem rozwiązań służących, już podczas eksploatacji tych obiektów, oszczędzaniu energii i wody itp. (Janicka, 2014, s. 57–58). O trosce o środowisko może też świadczyć przyjazne środowisku, energooszczędne wyposażenie budynków i lokali (meble, urządzenia), czy też zorganizowanie

[146] Wątek lokali i ich wyposażenia został już zasygnalizowany przy okazji omawiania sprzedaży osobistej (podrozdział 3.2) oraz spotkań dla interesariuszy (podrozdział 3.5). Zob. także: Peattie, 1995, s. 212.

w nich zielonych enklaw. Utrzymanie zadbanych terenów zielonych wokół budynków, umieszczenie na budynkach czy w ich sąsiedztwie np. budek lęgowych dla ptaków to również działania budujące proekologiczny wizerunek przedsiębiorstwa. Wygląd i wyposażenie budynków może uwzględniać także inne kwestie ważne z punktu widzenia społecznej odpowiedzialności. I tak, budynki i lokale zaprojektowane w sposób przyjazny dla osób z niepełnosprawnościami świadczą o wrażliwości przedsiębiorstwa na potrzeby tej grupy. Z kolei punkty obsługi klienta zorganizowane w formie otwartych przestrzeni, bez sztucznych barier dzielących klienta i pracowników przedsiębiorstwa podkreślają jego otwartość na nabywcę i transparentność działań (Kończak, Bylicki, 2018, s. 191). W kontekście zagrożenia epidemicznego o odpowiedzialnym podejściu i trosce o pracowników i klientów świadczyć może np. wyposażenie obiektów i lokali w dozowniki płynu dezynfekującego.

Do komunikowania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa można wykorzystać będące w posiadaniu przedsiębiorstwa samochody czy inne pojazdy. Mogą one posłużyć m.in. jako mobilne „tablice", na których umieszcza się logo firmy czy reklamy produktów bądź usług. Także pojazdy same w sobie mogą przekazywać informacje (Kończak, Bylicki, 2018, s. 191). W przypadku przedsiębiorstwa, które chce podkreślić swoje zaangażowanie na rzecz ochrony środowiska i przeciwdziałania zmianom klimatycznym, swoistym „komunikatem" będzie korzystanie z pojazdów postrzeganych jako bardziej przyjazne dla środowiska (np. samochodów elektrycznych).

Wizytówką przedsiębiorstwa bardzo często są jego pracownicy i także w tym przypadku można wprowadzić pewne rozwiązania, które mogą wzmocnić zwłaszcza proekologiczny przekaz przedsiębiorstwa. Wszędzie tam, gdzie wymagane są uniformy, można np. zadbać o to, aby były one wykonane z naturalnych tkanin czy materiałów. Podobną zasadę można zastosować wobec dodatków, które mogą nosić także ci pracownicy, których takie uniformy nie obowiązują (np. krawaty, apaszki).

Podsumowując, można stwierdzić, że istnieje wiele możliwości komunikowania filozofii i działań przedsiębiorstwa z zakresu szeroko rozumianej społecznej odpowiedzialności biznesu. Biorąc pod uwagę oczekiwania, jakie w stosunku do takiej komunikacji się pojawiają, zwłaszcza w kontekście nie tyle jednokierunkowego przekazywania informacji, co raczej prowadzenia dialogu z interesariuszami, warto wykorzystywać narzędzia, które takiej dwukierunkowej komunikacji służą. Kluczowe jest jednak nie tylko wybranie odpowiednich narzędzi, ale też umiejętne i, co również istotne, odpowiedzialne z nich korzystanie. Ważne, aby przekaz był spójny, a odbiorca nie miał poczucia „przeładowania" informacjami albo tego, że jest w jakiś sposób oszukiwany czy manipulowany.

Rozdział 4

Wykorzystanie narzędzi sprawozdawczej i pozasprawozdawczej komunikacji zewnętrznej z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu – studia przypadków

4.1. Metodyka badawcza

Opis przyjętej w tej części metody badawczej rozpocząć należy od zidentyfikowania problemu badawczego i zdefiniowania celów badawczych. Problem badawczy dotyczył zakresu stosowania dostępnego instrumentarium komunikacji zewnętrznej z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu przez krajowe podmioty gospodarcze, z wykorzystaniem zarówno narzędzi sprawozdawczych, jak i złożonej grupy instrumentów pozasprawozdawczych. Stąd celem przeprowadzonego

badania była analiza wykorzystania narzędzi komunikacyjnych o charakterze sprawozdawczym i pozasprawozdawczym w komunikacji CSR, na przykładzie czterech wybranych polskich przedsiębiorstw. Analiza ta miała za zadanie dostarczyć odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy i w jakiej formie informacje na temat społecznych i środowiskowych aspektów działalności są prezentowane w sprawozdawczości zewnętrznej badanych przedsiębiorstw?
- Czy i w jakim zakresie badane przedsiębiorstwa wykorzystują narzędzia o charakterze pozasprawozdawczym w zewnętrznej komunikacji na temat działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu?
- Jaka tematyka z zakresu szeroko rozumianej społecznej odpowiedzialności biznesu pojawia się w komunikacji zewnętrznej badanych przedsiębiorstw (zarówno sprawozdawczej, jak i pozasprawozdawczej)?
- Czy i jakie formy uwiarygodnienia wykorzystują badane przedsiębiorstwa dla zwiększenia wiarygodności swojej zewnętrznej komunikacji z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu?

Jako metodę badawczą wykorzystano analizę przypadku, niezwykle rozpowszechnioną w naukach o zarządzaniu. Za prekursorów stosowania tej metody do badania zagadnień z obszaru zarządzania organizacjami uważa się Karola Adamieckiego, Henri Fayola oraz Alfreda P. Sloana (Dźwigoł, 2018, s. 212). Studium przypadku definiowane jest jako „pojedynczy obiekt badawczy, rozpoznawany ze względu na określony cel, usytuowany w konkretnym miejscu i czasie, z uwzględnieniem właściwych mu okoliczności" (Czakon, 2015, s. 190). Jest ono zaliczane do metod jakościowych (Grucza, 2019, s. 259), a jego cechą charakterystyczną jest to, że pozwala na wieloaspektową (wielowymiarową) prezentację sytuacji występującej w konkretnej organizacji (np. przedsiębiorstwie) lub w konkretnym obszarze jej funkcjonowania (Dźwigoł, 2018, s. 213). Studium przypadku pozwala na uzyskanie odpowiedzi na pytania: co, gdzie i w jaki sposób się wydarzyło? Może też pomóc w odpowiedzi na pytanie: dlaczego dane zjawisko zaistniało (Grzegorczyk, 2015, s. 10)?

W literaturze mówi się o trzech podstawowych celach metody studium przypadku: teoriotwórczym, testującym teorię oraz praktycznym. Pierwszy cel umożliwia rozwinięcie istniejącej teorii oraz objaśnienie zjawisk, które dotąd nie zostały wyjaśnione. Testowanie teorii oznacza potwierdzanie danej teorii i określanie warunków, w jakich się ona sprawdza, ale może także dostarczyć dowodów na jej nieprawdziwość lub ograniczony charakter. Szczególnie ciekawy jest ostatni cel – praktyczny. Studium przypadku pozwala na zrozumienie przebiegu procesu decyzyjnego realizowanego w określonej organizacji i w określonych warunkach,

a następnie tworzy podstawę do wykorzystania danego przypadku do podejmowania decyzji w warunkach podobnych do tych opisanych w studium przypadku (Czakon, 2015, s. 191–199; Grzegorczyk, 2015, s. 11).

Jako zalety studium przypadku wymienia się kontekstowość, możliwość dokładnego opisania zjawiska (głównie ze względu na dużą liczbę zmiennych) oraz jego dogłębnego zrozumienia (Dźwigoł, 2018, s. 215; Grucza, 2019, s. 261). Dla zapewnienia możliwie najbardziej obiektywnych i wiarygodnych wniosków z przeprowadzonej analizy, w ramach studium przypadku stosuje się tzw. zasadę triangulacji, która polega na pozyskiwaniu danych z różnych, niezależnych źródeł (Grucza, 2019, s. 263). Można w tym celu wykorzystać różne techniki, takie jak: wywiad, analizę dokumentów, analizę treści w internecie, obserwację itp. Studium przypadku nie jest oczywiście metodą pozbawioną wad, a jedną z najczęściej podnoszonych jest brak możliwości uogólniania (Dźwigoł, 2018, s. 215; Grucza, 2019, s. 261). Uważa się je też za metodę stosunkowo pracochłonną i wymagającą sporego nakładu czasu (Vissak, 2010, s. 374), niemniej jednak, zdaniem autorek wydaje się być ona adekwatna do specyfiki wskazanego problemu badawczego i właściwa do realizacji celu badania.

Jeżeli chodzi o dobór podmiotów, które poddano analizie, to przy ich wyborze kierowano się następującymi przesłankami:

- lokalizacja siedziby głównej w Gdańsku,
- reprezentowanie różnych sektorów,
- formalne zróżnicowanie badanych podmiotów (różne rodzaje spółek kapitałowych i różna ich wielkość), przekładające się na różne obowiązki komunikacyjne (sprawozdawcze).

Zdecydowano się na przedsiębiorstwa z siedzibą główną w Gdańsku, co ułatwiało kontakt, a także wykonywanie niektórych elementów badań w terenie. Natomiast wybór spółek kapitałowych był podyktowany stosunkowo łatwą możliwością pozyskania sprawozdań (z racji obowiązku ich publikacji przez tego typu podmioty).

Ostatecznie wybrano cztery podmioty, których syntetyczną charakterystykę przedstawiono w tabeli 4.1.

Tabela 4.1. Charakterystyka podmiotów poddanych analizie

Przedsiębiorstwo	Sektor	Zatrudnienie*	Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów w mln zł	Forma prawna
Grupa LOTOS SA z siedzibą w Gdańsku	paliwowy	1 685 (liczba osób zatrudnionych w spółce na 31.12.2020 r.) 1 639 (liczba osób zatrudnionych w spółce na 31.12.2019 r.) 5 473 (liczba osób zatrudnionych w grupie kapitałowej na 31.12.2020 r.) 5 368 (liczba osób zatrudnionych w grupie kapitałowej na 31.12.2019 r.)	17 736,9 (spółka 2020 r.) 26 313,0 (spółka 2019 r.) 20 908,6 (grupa kapitałowa 2020 r.) 29 493,3 (grupa kapitałowa 2019 r.)	Spółka akcyjna Spółka giełdowa Spółka Skarbu Państwa
LPP SA** z siedzibą w Gdańsku	odzieżowy	2 583 (przeciętne zatrudnienie w spółce w 2020 r.) 2 541 (przeciętne zatrudnienie w spółce w 2019 r.) 18 898 (przeciętne zatrudnienie w grupie kapitałowej w 2020 r.) 17 121 (przeciętne zatrudnienie w grupie kapitałowej w 2019 r.)	5 948,2 (spółka 2020 r.) 7 718,9 (spółka 2019 r.) 7 848,1 (grupa kapitałowa 2020 r.) 9 899,2 (grupa kapitałowa 2019 r.)	Spółka akcyjna Spółka giełdowa
Euro Styl SA z siedzibą w Gdańsku	budowlany	66,4 (przeciętne zatrudnienie w 2020 r.) 48,7 (przeciętne zatrudnienie w 2019 r.)	386,3 (2020 r.) 239,4 (2019 r.)	Spółka akcyjna Spółka należąca do grupy kapitałowej notowanej na giełdzie
Ziaja Ltd Zakład Produkcji Leków Sp. z o.o. z siedzibą w Gdańsku	kosmetyczny	585 (przeciętne zatrudnienie w 2020 r.) 600 (przeciętne zatrudnienie w 2019 r.)	289,9 (2020 r.) 322,5 (2019 r.)	Spółka z o.o.

* W sprawozdaniach spółki struktura zatrudnienia podawana jest w wartościach przeciętnych dla danego okresu lub wg stanu na jego dzień końcowy.
** Rok obrotowy spółki i grupy obejmuje okres 01.01.2019 r. – 31.01.2020 r. (2019 r.) oraz 01.02.2020 r. – 31.01.2021 r. (2020 r.)
Źródło: opracowanie własne.

W konsekwencji wśród badanych przedsiębiorstw znalazły się:

- przedsiębiorstwo będące dużą spółką akcyjną, notowaną na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, a także zaliczane do spółek z udziałem Skarbu Państwa, które to cechy nakładają na nie szczególne obowiązki sprawozdawcze, także w obszarze społecznej odpowiedzialności (Grupa LOTOS SA);
- duże przedsiębiorstwo prywatne, funkcjonujące jako spółka akcyjna notowana na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, również podlegające obowiązkom sprawozdawczym z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (LPP SA);
- spółka akcyjna stanowiąca część grupy kapitałowej notowanej na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, zaliczana do kategorii średnich przedsiębiorstw, tym samym nie podlegająca bezpośrednio obowiązkowi sprawozdawczemu z zakresu CSR (Euro Styl SA);
- duże przedsiębiorstwo rodzinne, funkcjonujące jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, nienotowane na giełdzie papierów wartościowych, niepodlegające obowiązkowi sprawozdawczości niefinansowej (Ziaja Ltd Zakład Produkcji Leków Sp. z o.o.).

Badanie we wskazanych podmiotach zostało przeprowadzone w drugiej połowie 2021 r. i obejmowało elementy komunikacji zewnętrznej, które były w tym czasie stosowane przez spółki. Należy zauważyć, że część elementów (np. informacje zamieszczane na stronach internetowych, w mediach społecznościowych) pochodziła z wcześniejszych okresów, ale poddano ją analizie ze względu na fakt, że elementy te wciąż były dostępne w domenie publicznej, a zatem nadal pełniły swoją funkcję i współtworzyły, istniejące w okresie prowadzenia badania, instrumentarium komunikacji analizowanych przedsiębiorstw z interesariuszami zewnętrznymi.

Informacje niezbędne do opisania każdego z przypadków zgromadzono poprzez:

- analizę dokumentów, komunikatów i informacji upublicznianych przez przedsiębiorstwa w różnej formie oraz w różnych mediach (m.in. na stronach internetowych, w mediach społecznościowych, w prasie, w telewizji, w materiałach drukowanych, na opakowaniach produktów itp.);
- badania w terenie polegające na odwiedzaniu miejsc, w których prowadzona jest sprzedaż produktów i usług przedsiębiorstw;
- wywiady uzupełniające przeprowadzone drogą mailową, w oparciu o dostosowaną do potrzeb konkretnego studium przypadków listę pytań dotyczących wykorzystywanych narzędzi komunikacji zewnętrznej z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (służące ewentualnemu uzupełnieniu bądź uściśleniu informacji).

Analizie poddano także sprawozdania finansowe i raporty roczne:

- Grupy LOTOS SA za rok 2020,
- LPP SA za rok 2020/2021 (od 01.02.2020 r. do 31.01.2021 r.),
- Euro Styl SA za rok 2020,
- Ziaja Ltd Zakład Produkcji Leków Sp. z o.o. za rok 2020.

Wykorzystane metody pozwoliły, w opinii autorek, na zebranie obszernych informacji i stworzenie, w miarę możliwości, całościowego opisu instrumentarium komunikacji zewnętrznej z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu i jego wykorzystania przez badane przedsiębiorstwa.

4.2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

4.2.1. Grupa LOTOS SA[147]

Historia spółki sięga połowy lat 70. XX w., kiedy powstała pod Gdańskiem bardzo nowoczesna, jak na tamte czasy, rafineria ropy naftowej. W lipcu 1977 r. ruszył, największy wtedy w Europie, blok olejowy, a październiku tego samego roku – produkcja olejów silnikowych. Po 1989 r. zaczął się proces przekształcania przedsiębiorstwa i jego oferty produktowej. Firma działała aż do 1991 r. jako Gdańskie Zakłady Rafineryjne – wówczas została przekształcona w spółkę Rafineria Gdańska SA. W 1996 r. 75% akcji Rafinerii Gdańskiej SA zostało przeniesionych do Nafty Polskiej, państwowej spółki, która stała się właścicielem aktywów naftowych polskich firm. Akt ten został uznany za prywatyzację, dzięki czemu około 25% akcji firmy otrzymali bezpłatnie pracownicy zatrudnieni przed 1991 r. oraz emeryci. W 1990 r. rozpoczęto produkcję flagowego oleju LOTOS, od którego pochodzi obecna nazwa firmy. W czerwcu 2002 r. powstała Grupa LOTOS SA, do której w ciągu kilku lat dołączone zostały rafinerie w Czechowicach, Gorlicach i Jaśle, a następnie – firma wydobywcza Petrobaltic. W 2003 r. rozpoczęła się szybka restrukturyzacja działalności tworzącego się koncernu – powstała Grupa Kapitałowa LOTOS, a dwa lata później, w czerwcu 2005 r., Grupa LOTOS SA stała się spółką giełdową (jej giełdowa kapitalizacja na koniec 2020 r. wynosiła 7,7 mld zł.). Spółka jest notowana także na indeksie społecznej odpowiedzialności, funkcjonującym na warszawskiej giełdzie papierów wartościowych – do 2019 r. był to indeks RESPECT, a od 2019 r. – WIG-ESG.

W drugiej połowie 2021 r., a więc w momencie przeprowadzania badania, grupę kapitałową, oprócz spółki Grupa LOTOS SA, tworzyło kilkanaście podmiotów. Prowadziły one swoją działalność w Polsce, Norwegii, Wielkiej Brytanii i na Litwie.

[147] Opracowano na podstawie informacji pochodzących ze strony internetowej przedsiębiorstwa (Grupa LOTOS SA, 2021) oraz jego raportu zintegrowanego 2020 (Grupa LOTOS – Raportowanie, 2021).

Według danych na koniec 2020 r. Grupa Kapitałowa LOTOS zatrudniała 5 473 osób, w tym sama spółka Grupa LOTOS SA – 1 685 pracowników.

W badanym okresie podstawowa działalność Grupy Kapitałowej LOTOS koncentrowała się na trzech obszarach: poszukiwaniu i wydobyciu węglowodorów, przerobie ropy naftowej oraz handlu produktami naftowymi. Jeżeli chodzi o działalność wydobywczą, to koncern pozyskiwał w tym czasie około 28 tysięcy baryłek ekwiwalentnych ropy naftowej dziennie – głównym podmiotem odpowiedzialnym za rozwój segmentu poszukiwawczo-wydobywczego była spółka LOTOS Petrobaltic. Poprzez swoje spółki-córki, Grupa LOTOS SA zajmowała się też wydobyciem węglowodorów w Polskiej Wyłącznej Strefie Ekonomicznej Morza Bałtyckiego, a także eksploatowała złoża ropy naftowej i gazu ziemnego na Norweskim Szelfie Kontynentalnym oraz na terytorium Litwy. Jeżeli chodzi o produkcję i handel produktami naftowymi, Grupa LOTOS SA była w tym okresie drugim co do wielkości producentem paliw w Polsce. W 2020 r. rafineria przerobiła ponad 10 milionów ton ropy. Grupa LOTOS SA sprzedawała swoje produkty w Polsce w kanale hurtowym oraz poprzez własną sieć stacji paliw (na koniec 2020 r. było ich 513). W 2020 r. udział Grupy Kapitałowej LOTOS w krajowym rynku paliw wyniósł 33,2%. Około 17% całej produkcji rafineryjnej trafiło za granicę. Poprzez spółkę LOTOS Kolej Sp. z o.o., grupa była też istotnym graczem na polskim rynku towarowych przewozów kolejowych (w 2020 r. pod względem wykonanej pracy przewozowej jej udziały rynkowe wyniosły 10,4%, co dawało jej drugie miejsce w kraju, natomiast pod względem przewiezionej masy towarów jej udziały stanowiły 5,6%, co oznaczało trzecią pozycję na krajowym rynku).

W 2020 r. Grupa Kapitałowa LOTOS osiągnęła przychody na poziomie blisko 21 miliardów złotych, z czego aż 96,9% pochodziło z działalności rafineryjnej.

4.2.2. LPP SA[148]

LPP to polska firma, powstała w 1991 r., będąca największym w Europie Środkowo-Wschodniej przedsiębiorstwem zajmującym się projektowaniem, produkcją oraz dystrybucją odzieży. W momencie przeprowadzania badania funkcjonowała jako Grupa Kapitałowa LPP, na którą składało się 31 spółek, w tym spółka-matka LPP SA, pięć spółek zależnych w Polsce i 25 za granicą (zajmujących się głównie dystrybucją produktów na poszczególnych rynkach). LPP to firma rodzinna, która – zgodnie z wolą założycieli – w przyszłości nie będzie mogła być podzielona ani sprzedana. W analizowanym okresie pakiet kontrolny akcji spółki należał do dwóch fundacji związanych ze współzałożycielami firmy: Fundacji Semper Simul blisko związanej

[148] Opracowano na podstawie informacji pochodzących ze strony internetowej przedsiębiorstwa (LPP SA, 2021), jego raportu zintegrowanego 2020/2021 (LPP SA – Raport Zintegrowany, 2021) oraz sprawozdania z działalności za rok 2020 (KRS, 2021).

z Markiem Piechockim oraz Fundacji Sky blisko związanej z Jerzym Lubiańcem (ich udział w ogólnej liczbie głosów wynosił odpowiednio: 59,5% oraz 8%, a 32,5% przypadało na pozostałych akcjonariuszy). W 2001 r. spółka LPP SA zadebiutowała na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, a w momencie przeprowadzania badania była też notowana na indeksie społecznej odpowiedzialności WIG-ESG.

Według danych upublicznianych przez spółkę w momencie prowadzenia badania, produkty LPP były dostępne zarówno poprzez stacjonarną sieć dystrybucji, jak i sklep online dla klientów na 38 rynkach[149] (poza Polską, m.in. w Niemczech, Finlandii, Czechach, Słowacji, Rosji, Rumunii, Bułgarii, Serbii, krajach bałtyckich, Wielkiej Brytanii, Egipcie, Kuwejcie, Katarze, Zjednoczonych Emiratach Arabskich, Kazachstanie czy na Białorusi, Węgrzech i Ukrainie), a ponad połowa przychodów firmy pochodziła z zagranicy.

Pod koniec 2021 r. w portfelu LPP znajdowało się pięć marek odzieżowych: Reserved, Cropp, House, Mohito i Sinsay. Główna siedziba firmy mieściła się w Gdańsku, gdzie funkcjonowały m.in. działy projektowe Reserved, Cropp i Sinsay, natomiast kolekcje Mohito i House powstawały w filii LPP w Krakowie. Według informacji podawanych przez spółkę, na potrzeby firmy pracowało w tym czasie prawie 300 projektantów. Firma zarządzała siecią ponad 1 850 salonów w 25 krajach[150], a zatrudnienie w całej Grupie Kapitałowej sięgało blisko 19 tysięcy osób, w tym ponad 11,5 tysiąca w Polsce (ponad 2,5 tysiąca w samej spółce LPP SA). Firma posiadała bardzo rozbudowaną sieć dostawców, obejmującą ponad 1100 podmiotów z Azji i Europy. W 2020 r. firma sprzedała 233 miliony sztuk odzieży i osiągnęła przychody na poziomie 7,8 miliarda złotych.

4.2.3. Euro Styl SA[151]

Spółka deweloperska Euro Styl SA, działająca od 2007 r., w 2017 r. stała się częścią Grupy Kapitałowej Dom Development (jej jedynym akcjonariuszem została, notowana na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, spółka Dom Development SA). W momencie przeprowadzania badania, w ramach prowadzonej działalności spółka Euro Styl SA posiadała udziały w następujących podmiotach: Euro Styl Construction Sp. z o.o., Euro Styl Development Sp. z o.o. Kwartet Polanki Sp. k., GGI Dolne Miasto Sp. z o.o., Euro Styl Montownia Sp. z o.o.

[149] Dystrybucja odzieży poprzez salony sprzedaży i sklepy online odbywała się w 17 krajach (w tym w Polsce) wyłącznie w formie sprzedaży stacjonarnej w 8 krajach, a tylko za pośrednictwem sklepów internetowych – w 13.

[150] Najwięcej było salonów marki Reserved (440) i Sinsay (434), dalej Cropp (369) i House (332), a najmniej – Mohito (278).

[151] Opracowano na podstawie informacji pochodzących ze strony internetowej przedsiębiorstwa (Euro Styl SA, 2021) oraz jego sprawozdania z działalności za 2020 r. (KRS, 2021).

Działalność spółki Euro Styl koncentrowała się głównie na budowie oraz sprzedaży mieszkań w zróżnicowanym standardzie realizacji (od popularnego, przez podwyższony standard aż po standard premium). Realizowane projekty zlokalizowane były zarówno w centrum Trójmiasta, jak też na jego obrzeżach. Ofertę uzupełniały powierzchnie usługowe, realizowane w ramach wybranych inwestycji, a także program wykończeniowy lokali „pod klucz".

W 2020 r. Euro Styl SA, wraz ze spółką zależną Euro Styl Development Sp. z o.o. Kwartet Polanki Sp. k., sprzedała łącznie 1 015 lokali i osiągnęła przychody netto ze sprzedaży produktów, a także towarów i materiałów na poziomie 386,3 miliona złotych. W 2020 r. spółka wygenerowała zysk na poziomie 82,8 miliona złotych. Przeciętne zatrudnienie w spółce Euro Styl SA w 2020 r. wynosiło 66,4 osób.

4.2.4. Ziaja Ltd Zakład Produkcji Leków Sp. z o.o.[152]

Firma Ziaja Ltd Zakład Produkcji Leków Sp. z o.o.[153] została założona w 1989 r. przez farmaceutów Aleksandrę i Zenona Ziaja. W momencie przeprowadzania badania, udział kapitału polskiego w spółce wynosił 100%. Działalność firmy to produkcja farmaceutyków oraz wysokiej jakości kosmetyków do pielęgnacji twarzy, ciała i włosów. Siedziba główna firmy znajdowała się w Gdańsku, natomiast dwa nowoczesne zakłady przemysłowe, o całkowitej powierzchni ponad 25 000 m^2, mieściły się w ekologicznej strefie Kaszub, z własnym dostępem do ujścia wody pitnej.

Według danych dostępnych w czasie prowadzenia badania, sprzedaż detaliczną i dystrybucję w Polsce tworzyła sieć 14 oddziałów zlokalizowanych na terenie całego kraju, a w Polsce i za granicą funkcjonowało ponad 200 sklepów firmowych.

Pierwszym produktem firmy Ziaja był krem oliwkowy sprzedawany z powodzeniem także w kolejnych latach. W 2021 r. oferta firmy obejmowała około 1200 pozycji preparatów. Produkty zostały podzielone na cztery segmenty: kosmetyki Ziaja, dermokosmetyki Ziaja Med, pielęgnacja profesjonalna Ziaja PRO oraz farmaceutyki. Spółka współpracowała z krajami na całym świecie, a w samej Europie miała odbiorców w ponad 30 państwach. W tym czasie Ziaja znana była m.in. w Austrii, Bułgarii, Chorwacji, Czarnogórze, Czechach, Finlandii, Gruzji, Hiszpanii, Irlandii, Serbii, Słowacji, Słowenii, na Ukrainie i Węgrzech. Kosmetyki marki Ziaja można też było spotkać w bardziej odległych stronach świata, choćby na Filipinach, w Chile, Japonii, Korei Południowej, Tajwanie czy Wietnamie. Marka Ziaja poza granicami kraju dostępna była zarówno w dużych sieciach handlowych, jak również w licznych lokalnych sieciach drogeryjnych, aptecznych i niezależnych

[152] Opracowano na podstawie informacji pochodzących ze strony internetowej przedsiębiorstwa (Ziaja Ltd Zakład Produkcji Leków Sp. z o.o., 2021) oraz jego sprawozdania z działalności za 2020 r. (KRS, 2021).

[153] W opracowaniu zamiennie stosowane będą nazwy: Ziaja Ltd Zakład Produkcji Leków Sp. z o.o., Ziaja Ltd oraz Ziaja.

aptekach. Do zagranicznych partnerów firmy należały największe europejskie sieci handlowe, takie jak: Ahold, Auchan, Billa, Bipa, Dayli, DM, Globus, Interspar, Kaufland, Metro, Mercator, Merkur, Rossmann czy Tesco.

Centrala spółki Ziaja Ltd zatrudniała na koniec 2020 r. 589 pracowników w biurach, zakładach produkcyjnych, magazynach i logistyce, z czego wielu związanych było z firmą od początku. Łącznie z pracownikami oddziałów dystrybucyjnych i sieci sklepów „Ziaja dla Ciebie" na rzecz marki działało w tym czasie ponad 1000 osób.

Przychody ze sprzedaży w 2020 r. wyniosły 289,9 miliona złotych, w tym sprzedaż na eksport produktów kosmetycznych – prawie 63 miliony złotych.

4.3. Specyfika sektorów z perspektywy społecznej odpowiedzialności biznesu

4.3.1. Sektor paliwowy

Ropa naftowa ma kluczowe znaczenie dla gospodarki światowej, zarówno jako surowiec przemysłu chemicznego, jak i jeden z najważniejszych surowców energetycznych – szacuje się, że jest ona źródłem 35%–40% światowej energii (Pangsy-Kania, 2017, s. 439). Światowe zasoby ropy naftowej szacuje się na około 244,1 miliarda ton (PIG, 2020).

Sektor paliwowy pojawia się często w negatywnym kontekście, wymieniany bywa w grupie tzw. sektorów kontrowersyjnych, głównie ze względu na środowiskowy i społeczny wymiar swojej działalności (Cai i in., 2012, s. 467–480). Produkcja energii z paliw kopalnych, w tym ropy naftowej, jest postrzegana jako jedna z głównych przyczyn emisji gazów cieplarnianych i zmian klimatycznych na świecie (EEA, 2017, s. 62). Szacuje się, że prawie 30% całkowitej emisji CO_2 w Unii Europejskiej pochodzi z sektora transportu, z czego 72% – z transportu drogowego (WWF, 2020, s. 10), zasilanego właśnie przez produkty sektora paliwowego.

Wydobycie, transport i przetwarzanie ropy naftowej mogą też być źródłem innych zagrożeń: dla krajobrazu, gleby, wody i całych ekosystemów (E&P Forum i UNEP IE, 1997, s. 11–20). W tym kontekście często przywoływane są dwie głośne katastrofy ekologiczne, w których negatywnym bohaterem był właśnie sektor paliwowy. Pierwsza z nich to wpłynięcie na skały u wybrzeży Alaski, w marcu 1989 r., tankowca MT Exxon Valdez, należącego do amerykańskiego koncernu paliwowego Exxon. W konsekwencji tysiące ton ropy naftowej trafiło do wód Zatoki Księcia Williama i spowodowało skażenie około 1 900 kilometrów wybrzeża (The National Response Team, 1989, s. 3; Våland, Heide, 2005, s. 499). Drugą często omawianą katastrofą jest eksplozja, do której doszło w kwietniu 2010 r. na platformie wiertniczej Deepwater Horizon, zlokalizowanej w Zatoce Meksykańskiej i prowadzącej wydobycie ropy naftowej na potrzeby koncernu paliwowego BP. W eksplozji zginęło

jedenastu pracowników, a uszkodzenie spowodowało trwający 87 dni wyciek ropy naftowej, w wyniku którego do wód zatoki dostało się około 4,9 miliona baryłek ropy (Grayson, 2019, s. 21; The National Response Team, 2011, s. 33). Wydarzenie to wyrządziło wiele szkód środowiskowych, ale też mocno nadwyrężyło wizerunek BP (Arora, Lodhia, 2017, s. 1287–1297). Nie brakuje też przykładów, gdy zagrożenia środowiskowe i sposób działania koncernów paliwowych w regionie prowadzi do konfliktów ze społecznością lokalną, jak np. w Delcie Nigru (Idemudia, Ite, 2006, s. 194–206). Konflikty mogą też pojawić się w relacjach z organizacjami pozarządowymi, o czym w latach 90. XX w. przekonał się koncern Shell, gdy przyszło mu zmierzyć się z krytyką ze strony znanej organizacji ekologicznej Greenpeace. Sprawa dotyczyła planów koncernu odnośnie zatopienia jednej z niepotrzebnych już platform wiertniczych na Morzu Północnym (Obłój, 1998, s. 113–118).

Sektor paliwowy wpisuje się w szeroko rozumiany sektor wydobywczy, którego sposób funkcjonowania jest przedmiotem zainteresowania społeczeństwa zarówno ze względu na związane z nim zagrożenia środowiskowe, jak i inne problemy, które w jego kontekście się pojawiają (np. praca przymusowa, praca dzieci, korupcja, łamanie praw pracowniczych), a w niektórych przypadkach, gdy surowce pozyskiwane są z terenów ogarniętych wojną czy innymi konfliktami, w grę mogą wchodzić nawet zbrodnie wojenne (Kirat, 2015, s. 438–446). W rezultacie takie organizacje jak OECD opracowały wytyczne służące budowaniu odpowiedzialnych łańcuchów podażowych właśnie w tego typu sektorach (OECD, 2016; OECD, 2017).

4.3.2. Sektor odzieżowy

Współczesny sektor odzieżowy to potężna dziedzina gospodarki, będąca częścią tzw. przemysłu modowego, wytwarzającego około 2% światowego PKB, którego roczną sprzedaż szacuje się na 2,5 biliona dolarów (Sedex, 2021, s. 2). Sam przemysł odzieżowy w 2016 r. wypracował obroty na poziome blisko 790 miliardów dolarów i dawał zatrudnienie 87 milionom ludzi na całym świecie (80% pracowników stanowiły kobiety; Sedex, 2021, s. 4). W 2019 r. w Unii Europejskiej sektor odzieżowy, razem z sektorem tekstylnym, liczył około 160 tysięcy przedsiębiorstw i tworzył blisko 1,5 miliona miejsc pracy. Obroty europejskiego sektora odzieżowego i tekstylnego sięgały 162 miliardów euro (Euratex, 2020, s. 6). Konsumpcja odzieży i obuwia na świecie w 2015 r. wynosiła około 62 miliony ton, a według prognoz – do 2030 r. może ona wzrosnąć o ponad 60% i sięgnąć 102 milionów ton (GFA i BCG, 2017, s. 8). Według szacunków wydatki statystycznego gospodarstwa domowego w Unii Europejskiej na odzież i obuwie stanowią około 5% tego, co przeznacza ono na różnego rodzaju zakupy. W 2015 r. mieszkańcy Unii Europejskiej kupili 6,4 miliona ton odzieży – co daje ponad 12,5 kilograma na osobę (EP, 2019, s. 2).

Do lat 80. XX w. sektor odzieżowy funkcjonował na odmiennych od współczesnych zasadach – częstotliwość zmian kolekcji (związana z modą) była znacznie mniejsza, a większość produktów wytwarzana była relatywnie blisko rynku zbytu. Lata 90. XX w. przyniosły wyraźną zmianę – rozwój globalnych marek, większą konkurencję, a więc i poszukiwanie przez firmy nowych sposobów na zdobycie przewagi nad rywalami. Odpowiedzią na nową sytuację stało się zwiększenie różnorodności i częstotliwości zmian w ofercie produktowej (niektóre marki wprowadzają nowe kolekcje nawet 20 razy w ciągu roku), a także poszukiwanie sposobów na obniżenie kosztów produkcji (Płoska, 2016, s. 187–202). Taki sposób funkcjonowania zyskał miano modelu *fast fashion*.

Nowy model funkcjonowania sektora wpływa na strukturę łańcucha dostaw, wymusza jego silną pionową integrację i poszukiwanie dostawców, którzy zdolni są dostarczyć wyroby w możliwie najkrótszym czasie (np. standardowy czas wysyłki z Chin wynosi ponad dwadzieścia dni, a z Turcji czy Indii – pięć dni; Rudnicka, Koszewska, 2020, s. 32). Złożone i często mocno rozproszone łańcuchy podażowe powodują, że niezwykle trudno jest monitorować i kontrolować przestrzeganie standardów pracy czy norm środowiskowych u podwykonawców i dostawców (Rudnicka, Koszewska, 2020, s. 27; Szewczyk, 2016, s. 74), a łańcuchy te generują niemało problemów tak społecznych, jak i środowiskowych (Milewska, Milewski, 2018, s. 389–392).

W łańcuchach podażowych występuje szereg problemów związanych z szeroko rozumianymi standardami pracy, takich jak: praca przymusowa, praca dzieci, ograniczanie wolności zrzeszania się pracowników, niskie, często dalekie od godziwego wynagrodzenie czy dyskryminacja (BiHRRC, 2018, s. 3–4; Rudnicka, Koszewska, 2020, s. 66). Szczególne emocje budzą zwłaszcza dwa pierwsze zjawiska – okazuje się bowiem, że sektor odzieżowy zaliczany jest do pięciu dziedzin gospodarki, gdzie występuje współczesne niewolnictwo (Rudnicka, Koszewska, 2020, s. 71). Niestety jest też miejscem, gdzie wciąż wykorzystuje się pracę dzieci. Jednym z pierwszych napiętnowanych za wykorzystywanie pracy dzieci koncernów była amerykańska firma Nike – zarzuty takie pojawiły się w 1996 r., a ujawniony proceder dotyczył fabryk w Pakistanie, pracujących na rzecz amerykańskiej korporacji. Inne firmy z branży odzieżowej, które spotkały się z oskarżeniami o wykorzystywanie pracy dzieci to m.in. amerykański koncern GAP czy szwedzki koncern H&M (Płoska, 2016, s. 191–193).

Z sektorem odzieżowym kojarzone jest też pejoratywne określenie *sweatshop*, czyli „fabryka potu", oznaczające miejsce pracy charakteryzujące się ciężkimi, nierzadko szkodliwymi warunkami pracy wykonywanej często przez wiele godzin i za niskie wynagrodzenie (Rudnicka, Koszewska, 2020, s. 72). O tych ciężkich warunkach pracy opinia publiczna przypomina sobie zwykle wtedy, gdy dochodzi

do jakieś tragedii. Tak było w kwietniu 2013 r., kiedy w Bangladeszu zawalił się budynek Rana Plaza, w którym na ośmiu piętrach mieściły się szwalnie pracujące na potrzeby wielu znanych światowych marek odzieżowych. W wyniku tej katastrofy budowlanej zginęło ponad 1 100 osób, a kolejne 2,5 tysiąca zostało rannych (ILRF, 2019, s. 5).

Produkcja i dystrybucja odzieży uważana jest też za źródło poważnych szkód ekologicznych. Na liście najistotniejszych problemów środowiskowych generowanych przez sektor odzieżowy znajdują się (Rudnicka, Koszewska, 2020, s. 47):

- zużywanie nieodnawialnych zasobów, w różnych formach, w całym łańcuchu dostaw (zwłaszcza w przypadku włókien syntetycznych);
- wykorzystanie pestycydów i nawozów sztucznych w przypadku uprawy włókien naturalnych;
- używanie substancji niebezpiecznych i substancji chemicznych w procesach produkcyjnych;
- zużywanie dużych ilości wody i energii w procesach produkcyjnych;
- wytwarzanie znacznej ilości odpadów i problem ich utylizacji;
- emisja zanieczyszczeń do powietrza, wody i gruntów na wszystkich etapach cyklu życia produktu odzieżowego.

Według szacunków, w 2015 r. przemysł tekstylny i odzieżowy odpowiadał za zużycie 79 miliardów metrów sześciennych wody, emisję 1,7 miliarda ton dwutlenku węgla oraz wytworzenie 92 milionów ton odpadów. Przewiduje się, że do roku 2030 liczby te wzrosną przynajmniej o 50% (EP, 2019, s. 3).

4.3.3. Sektor budowlany

Sektor budowlany generuje szereg problemów, zarówno społecznych, jak i środowiskowych. Szacuje się, że sektor budowlany i jego łańcuch podażowy zatrudnia około 7% pracowników na świecie (KPMG i AHRC, 2020, s. 9). Ważną kwestią są warunki pracy w tym sektorze, często kojarzonym z problemami w obszarze bezpieczeństwa pracy czy z nielegalnym zatrudnieniem (Halaburda, 2020, s. 93–100). Według danych Głównego Urzędu Statystycznego budownictwo w Polsce wciąż jest w niechlubnej czołówce sektorów, w których dochodzi do największej liczby śmiertelnych wypadków przy pracy (GUS, 2020, s. 27–31). Poważny problem stanowi też udział branży budowlanej w wykorzystywaniu pracy przymusowej, w tym pracy dzieci. Mowa nawet o 18% udziale tej branży w tym procederze. Duża część tego zjawiska związana jest z pozyskiwaniem i produkcją materiałów budowlanych (KPMG i AHRC, 2020, s. 9).

W przypadku problemów środowiskowych wymienia się duże zużycie zasobów i energii na potrzeby prowadzenia prac budowlanych, generowanie obciążeń

w postaci zapylenia czy hałasu, które tym pracom towarzyszą, produkowanie dużej ilości odpadów, a także szkody powodowane w krajobrazie, stosunkach wodnych i ekosystemach oraz degradację gleby (Halaburda, 2020, s. 86–89; Jiang, Wong, 2016, s. 852). W Unii Europejskiej branża budowlana wykorzystuje 1,8 miliarda ton surowców pierwotnych i wytwarza około 0,6 miliarda ton odpadów, co stanowi przeszło 1/3 odpadów powstających w całej Unii. Ogromne zapotrzebowanie energetyczne branży powoduje, że jest ona odpowiedzialna za 36% emisji CO_2 we wspólnocie (Bukowski, Fabrycka, 2019, s. 12). Szacunki globalne w bardzo niekorzystnym świetle przedstawiają szeroko rozumianą branżę budowlaną, której przypisuje się aż 50% udział w emisji dwutlenku węgla, ale też w zużyciu zasobów naturalnych i produkcji odpadów stałych. Większość tego negatywnego wpływu pojawia się na etapie prac budowalnych (Vasilca i in., 2021, s. 1). Problemy ekologiczne dotyczą nie tylko procesu powstawania budynków czy budowli, ale także ich eksploatacji, stąd tak ważne jest ich odpowiednie zaprojektowanie i wyposażenie w proekologiczne rozwiązania.

4.3.4. Sektor kosmetyczny

Branża kosmetyczna jest częścią przemysłu chemicznego, oferującą różnego rodzaju produkty służące dbaniu o ciało i jego wygląd, do których zalicza się: środki do pielęgnacji włosów, środki do pielęgnacji skóry, produkty służące codziennej higienie, kosmetyki kolorowe oraz zapachowe (Łopaciuk, Łoboda, 2013, s. 1080). Rynek kosmetyczny to ważna część światowej gospodarki – jego przybliżona wartość w 2019 r. wynosiła ponad 474 miliardy euro, a prognozy mówią o tym, że do 2023 r. może ona wzrosnąć do 544,7 miliarda euro. Największym rynkiem zbytu jest Azja, gdzie w 2019 r. sprzedano kosmetyki o wartości 193,1 miliarda euro (PKO BP, 2020, s. 4). Zapotrzebowanie na kosmetyki jest ogromne – przeciętne wydatki *per capita* na kosmetyki na świecie wynosiły w 2019 r. 64,4 euro; prognozuje się, że do roku 2023 będzie to ponad 71 euro. Jeżeli chodzi o mieszkańców Europy, to statystyczny mieszkaniec tego kontynentu w 2019 r. na kosmetyki wydał 128,7 euro (PKO BP, 2020, s. 5–7). Branża kosmetyczna ma duże znaczenie gospodarcze – w samej Unii Europejskiej tworzy, bezpośrednio i pośrednio, ponad 2 miliony miejsc pracy (CE i RPA, 2019, s. 21).

W kontekście odpowiedzialnej produkcji kosmetyków najczęściej poruszane kwestie dotyczą spraw środowiskowych i odnoszą się do wytwarzania produktów opartych o naturalne składniki oraz unikania wykorzystywania niebezpiecznych dla zdrowia i środowiska substancji chemicznych (Fortunati i in., 2020, s. 3). Szacuje się, że jedynie 20% z około 12 000 substancji stosowanych do produkcji kosmetyków można uznać za bezpieczne dla zdrowia i środowiska naturalnego (Bilal i in., 2020, s. 1). Problemem jest to, że substancje te, tak na etapie produkcji,

jak i konsumpcji oraz utylizacji produktów kosmetycznych, trafiają do środowiska. Jednym z elementów środowiska najbardziej narażonych na skażenie substancjami zawartymi w kosmetykach jest woda, gdzie składniki te trafiają choćby poprzez zmywanie ich z twarzy i ciała przez użytkowników (Bilal i in., 2020, s. 1–2).

Jednym z ważniejszych tematów stał się w ostatnich latach problem wykorzystywania zwierząt do testowania kosmetyków (Płoska, 2018, s. 183–196). Presja opinii publicznej w tym zakresie doprowadziła do tego, że coraz częściej wprowadzane są regulacje, które zakazują tego rodzaju testów. Dobrze ilustrują to działania podejmowane w ramach Unii Europejskiej. Pierwsze próby uregulowania tej kwestii pojawiły się tam już w 1993 r., ale ostatecznie proces wprowadzania zakazu testowania kosmetyków na zwierzętach rozpoczął się prawie dekadę później – w 2004 r. Regulacje były wdrażane stopniowo i początkowo ograniczały się do zakazu prowadzenia takich testów dla produktów końcowych na terenie Unii Europejskiej. W roku 2009 zakaz objął także składniki stosowane w produkcji kosmetyków. W tym czasie zabroniono wprowadzania na rynek zarówno produktów, które jako ostateczne były testowane na zwierzętach, jak i tych, w których składzie znalazły się komponenty poddane takiej procedurze. Wciąż jednak dopuszczano takie testy odnośnie szczególnych skutków ubocznych dla zdrowia człowieka w przypadku, gdy nie można zastosować alternatywnych metod badawczych. Od 2013 r. na terenie Unii Europejskiej obowiązuje całkowity zakaz prowadzenia testów na zwierzętach oraz wprowadzania do obrotu produktów kosmetycznych i ich składników, które były w ten sposób badane (Płoska, 2018, s. 190).

Sektor kosmetyczny nie jest też wolny od problemów związanych z przestrzeganiem praw człowieka. Wiążą się one, przede wszystkim, ze źródłami pozyskiwania surowców niezbędnych do produkcji kosmetyków. Niektóre z nich, np. mikę, wydobywa się w kopalniach zlokalizowanych w takich krajach jak np. Indie, gdzie, niestety, występuje problem wykorzystywania pracy dzieci (USDL, 2018, s. 24).

4.4. Analiza wykorzystania narzędzi sprawozdawczych w komunikacji zewnętrznej z zakresu CSR spółek

4.4.1. Analiza sprawozdawczości zewnętrznej z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu

W celu dokonania analizy narzędzi sprawozdawczych w komunikacji zewnętrznej spółek, w tabeli 4.2 dokonano zestawienia obowiązków sprawozdawczych, którym podlega każdy z podmiotów, w świetle wymogów stawianych przez prawo bilansowe.

Tabela 4.2. Wymogi sprawozdawcze podmiotów poddanych analizie

Wymóg	Grupa LOTOS SA	LPP SA	Euro Styl SA	Ziaja Ltd
Obowiązkowe elementy sprawozdania finansowego	• Sprawozdanie z sytuacji finansowej • Sprawozdanie z całkowitych dochodów • Sprawozdanie z przepływów pieniężnych • Sprawozdanie ze zmian w kapitale (funduszu) własnym • Dodatkowe informacje i objaśnienia	• Sprawozdanie z sytuacji finansowej • Sprawozdanie z całkowitych dochodów • Sprawozdanie z przepływów pieniężnych • Sprawozdanie ze zmian w kapitale (funduszu) własnym • Zasady (polityki) rachunkowości oraz dodatkowe noty objaśniające	• Bilans • Rachunek zysków i strat • Informacja dodatkowa, obejmująca wprowadzenie do sprawozdania finansowego oraz dodatkowe informacje i objaśnienia • Zestawienie zmian w kapitale (funduszu) własnym • Rachunek przepływów pieniężnych	• Bilans • Rachunek zysków i strat • Informacja dodatkowa, obejmująca wprowadzenie do sprawozdania finansowego oraz dodatkowe informacje i objaśnienia • Zestawienie zmian w kapitale (funduszu) własnym • Rachunek przepływów pieniężnych
Obowiązek sporządzenia sprawozdania z działalności	Tak	Tak	Tak	Tak
Obowiązek wyodrębnienia w sprawozdaniu z działalności oświadczenia na temat informacji niefinansowych	Tak	Tak	Nie, ale sprawozdanie z działalności jednostki powinno obejmować również – o ile jest to istotne dla oceny rozwoju, wyników i sytuacji jednostki – co najmniej: 1) kluczowe finansowe wskaźniki efektywności związane z działalnością jednostki; 2) kluczowe niefinansowe wskaźniki efektywności związane z działalnością jednostki oraz informacje dotyczące zagadnień pracowniczych i środowiska naturalnego.	Nie, ale sprawozdanie z działalności jednostki powinno obejmować również – o ile jest to istotne dla oceny rozwoju, wyników i sytuacji jednostki – co najmniej: 1) kluczowe finansowe wskaźniki efektywności związane z działalnością jednostki; 2) kluczowe niefinansowe wskaźniki efektywności związane z działalnością jednostki oraz informacje dotyczące zagadnień pracowniczych i środowiska naturalnego.
Obowiązek wyodrębnienia w sprawozdaniu z działalności oświadczenia na temat stosowania ładu korporacyjnego	Tak	Tak	Nie	Nie

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ustawy z dnia 29.09.1994 r. o rachunkowości.

Wszystkie badane podmioty sporządziły sprawozdania finansowe zawierające obowiązkowe elementy i przygotowały sprawozdania z działalności. Spółki giełdowe Grupa LOTOS SA i LPP SA złożyły oświadczenie na temat informacji niefinansowych oraz stosowania ładu korporacyjnego.

Zapewnieniem dla jakości sporządzonych sprawozdań finansowych były opinie wyrażone przez niezależnych biegłych rewidentów w sprawozdaniach z badania. Natomiast w przypadku oświadczeń w zakresie informacji niefinansowej, zamieszczona została wyłącznie informacja z zastrzeżeniem, że nie zostały wykonane żadne prace atestacyjne i tym samym nie jest wyrażane jakiekolwiek zapewnienie na ich temat. Zestawienie opinii i informacji dotyczących sprawozdawczości rocznej zaprezentowano w tabeli 4.3.

Tabela 4.3. Opinie i informacje niezależnych biegłych rewidentów z badania sprawozdawczości podmiotów poddanych analizie

Treść opinii/ informacji	Grupa LOTOS SA	LPP SA	Euro Styl SA	Ziaja Ltd
Opinia na temat rocznego sprawozdania finansowego	Zdaniem biegłego rewidenta sprawozdanie finansowe: • przedstawia rzetelny i jasny obraz sytuacji majątkowej i finansowej Spółki na dzień 31 grudnia 2020 r. oraz jej wyniku finansowego i przepływów pieniężnych za rok obrotowy zakończony w tym dniu, zgodnie z mającymi zastosowanie Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej zatwierdzonymi przez Unię Europejską („MSSF") oraz przyjętymi zasadami (polityką) rachunkowości; • jest zgodne co do formy i treści z obowiązującymi Spółkę przepisami prawa oraz jej statutem;	Zdaniem biegłego rewidenta sprawozdanie finansowe: • przedstawia rzetelny i jasny obraz sytuacji majątkowej i finansowej Spółki na dzień 31 stycznia 2021 r. oraz jej wyniku finansowego i przepływów pieniężnych za okres od dnia 1 lutego 2020 r. do dnia 31 stycznia 2021 r. zgodnie z mającymi zastosowanie Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej zatwierdzonymi przez Unię Europejską oraz przyjętymi zasadami (polityką) rachunkowości; • jest zgodne co do formy i treści z obowiązującymi Spółkę przepisami prawa oraz jej statutem;	Zdaniem biegłego rewidenta roczne sprawozdanie finansowe: • przedstawia rzetelny i jasny obraz sytuacji majątkowej i finansowej Euro Styl SA („Spółka") na dzień 31 grudnia 2020 r. oraz wyniku finansowego i przepływów pieniężnych Spółki za rok obrotowy zakończony w tym dniu zgodnie z mającymi zastosowanie przepisami ustawy z dn. 29 września 1994 r. o rachunkowości („Ustawa o rachunkowości" – tekst jednolity – Dz. U. z 2021 r. poz. 217 z późn. zm.) oraz przyjętymi zasadami (polityką) rachunkowości; • jest zgodne co do formy i treści z obowiązującymi Spółkę przepisami prawa oraz jej statutem;	Zdaniem biegłego rewidenta roczne sprawozdanie finansowe: • przedstawia rzetelny i jasny obraz sytuacji majątkowej i finansowej Spółki na dzień 31 grudnia 2020 r. oraz jej wyniku finansowego i przepływów pieniężnych za rok obrotowy zakończony w tym dniu zgodnie z mającymi zastosowanie przepisami ustawy z dn. 29 września 1994 r. o rachunkowości („Ustawa o rachunkowości" – tj. Dz. U. z 2021 r. poz. 217) oraz przyjętymi zasadami (polityką) rachunkowości; • jest zgodne co do formy i treści z obowiązującymi Spółkę przepisami prawa oraz umową Spółki;

Treść opinii/ informacji	Grupa LOTOS SA	LPP SA	Euro Styl SA	Ziaja Ltd
	• zostało sporządzone na podstawie prawidłowo prowadzonych ksiąg rachunkowych zgodnie z przepisami rozdziału 2 ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości („Ustawa o rachunkowości" – Dz. U. z 2021 r. poz. 217).	• zostało sporządzone na podstawie prawidłowo prowadzonych ksiąg rachunkowych zgodnie z przepisami rozdziału 2 ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości („Ustawa o rachunkowości").	• zostało sporządzone na podstawie prawidłowo prowadzonych ksiąg rachunkowych zgodnie z przepisami rozdziału 2 Ustawy o rachunkowości.	• zostało sporządzone na podstawie prawidłowo prowadzonych ksiąg rachunkowych zgodnie zprzepisami rozdziału 2 Ustawy o rachunkowości.
Opinia o sprawozdaniu z działalności	Na podstawie wykonanej w trakcie badania pracy, zdaniem biegłego rewidenta, sprawozdanie z działalności: • zostało sporządzone zgodnie z art. 49 Ustawy o rachunkowości oraz paragrafem 70 Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 29 marca 2018 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim („Rozporządzenie o informacjach bieżących" – Dz. U. z 2018 r. poz. 757 z późn. zm.);	Na podstawie wykonanej w trakcie badania pracy, zdaniem biegłego rewidenta, sprawozdanie z działalności Spółki: • zostało sporządzone zgodnie z art. 49 Ustawy o rachunkowości oraz § 70 Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 29 marca 2018 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim („Rozporządzenie o informacjach bieżących");	Na podstawie wykonanej pracy w trakcie badania, zdaniem biegłego rewidenta, sprawozdanie z działalności Spółki: • zostało sporządzone zgodnie z wymogami art. 49 Ustawy o rachunkowości; • jest zgodne z informacjami zawartymi w sprawozdaniu finansowym. Ponadto biegły rewident oświadcza, że w świetle wiedzy o Spółce i jej otoczeniu uzyskanej podczas badania nie stwierdził w sprawozdaniu z działalności Spółki istotnych zniekształceń.	Na podstawie wykonanej w trakcie badania pracy, zdaniem biegłego rewidenta, sprawozdanie z działalności Spółki: • zostało sporządzone zgodnie z art. 49 Ustawy o rachunkowości; • jest zgodne z informacjami zawartymi w sprawozdaniu finansowym. Ponadto, w świetle wiedzy o Spółce i jej otoczeniu uzyskanej podczas badania, biegły rewident oświadcza, że nie stwierdził w sprawozdaniu z działalności istotnych zniekształceń.

Treść opinii/ informacji	Grupa LOTOS SA	LPP SA	Euro Styl SA	Ziaja Ltd
	• jest zgodne z informacjami zawartymi w sprawozdaniu finansowym. Ponadto, w świetle wiedzy o Spółce i jej otoczeniu uzyskanej podczas badania, biegły rewident oświadcza, że nie stwierdził w sprawozdaniu z działalności istotnych zniekształceń.	• jest zgodne z informacjami zawartymi w sprawozdaniu finansowym. Ponadto, w świetle wiedzy o Spółce i jej otoczeniu uzyskanej podczas badania, biegły rewident oświadcza, że nie stwierdził w sprawozdaniu z działalności istotnych zniekształceń.		
Opinia o oświadczeniu o stosowaniu ładu korporacyjnego	Zdaniem biegłego rewidenta, w oświadczeniu o stosowaniu ładu korporacyjnego Spółka zawarła wszystkie informacje określone w paragrafie 70 ust. 6 punkt 5 Rozporządzenia o informacjach bieżących. Ponadto informacje wskazane w paragrafie 70 ust. 6 punkt 5 lit. c-f, h oraz lit. i tego rozporządzenia zawarte w oświadczeniu o stosowaniu ładu korporacyjnego są zgodne z mającymi zastosowanie przepisami oraz informacjami zawartymi w sprawozdaniu finansowym.	Zdaniem biegłego rewidenta, w oświadczeniu o stosowaniu ładu korporacyjnego Spółka zawarła informacje określone w § 70 ust. 6 punkt 5 Rozporządzenia o informacjach bieżących. Ponadto informacje wskazane w § 70 ust. 6 punkt 5 lit. c-f, h oraz i tego rozporządzenia zawarte w oświadczeniu o stosowaniu ładu korporacyjnego są zgodne z mającymi zastosowanie przepisami oraz informacjami zawartymi w sprawozdaniu finansowym.	n/d	n/d

Treść opinii/ informacji	Grupa LOTOS SA	LPP SA	Euro Styl SA	Ziaja Ltd
Informacja o oświadczeniu na temat informacji niefinansowych	Potwierdzenie, że Spółka sporządziła oświadczenie na temat informacji niefinansowych, o którym mowa w art. 49b ust. 1 Ustawy o rachunkowości jako wyodrębnioną część sprawozdania z działalności. Nie wykonano żadnych prac atestacyjnych dotyczących oświadczenia na temat informacji niefinansowych i nie wyrażano jakiegokolwiek zapewnienia na jego temat.	Poinformowanie, że Spółka zamieściła w raporcie rocznym Spółki informację w formie oświadczenia o sporządzeniu odrębnego sprawozdania na temat informacji niefinansowych, o którym mowa w art. 55 ust. 2c Ustawy o rachunkowości oraz że Spółka sporządziła takie odrębne sprawozdanie. Nie wykonano żadnych prac atestacyjnych dotyczących oświadczenia na temat informacji niefinansowych i nie wyrażono jakiegokolwiek zapewnienia na jego temat.	n/d	n/d

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych analizowanych podmiotów.

Spółka Grupa LOTOS SA w Sprawozdaniu Zarządu z działalności Grupy LOTOS SA w punkcie „Ład korporacyjny" ujęła kompleksowe informacje dotyczące zakresu i sposobu wypełniania poszczególnych zasad. Podobnie LPP SA w ramach Sprawozdania Zarządu z działalności umieściła Oświadczenie o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego wraz z dodatkowymi informacjami.

Obie spółki akcyjne w odmienny sposób rozliczyły się natomiast z obowiązku publikacji informacji niefinansowych. W przypadku Grupy LOTOS SA w Sprawozdaniu Zarządu z działalności Grupy LOTOS SA oraz jej grupy kapitałowej za rok 2020 zostało zamieszczone Oświadczenie na temat informacji niefinansowych Grupy LOTOS SA i jej grupy kapitałowej jako jeden z elementów tego sprawozdania, zawierające pełną informację niefinansową. Natomiast spółka LPP SA w ramach jednostkowego Raportu rocznego 2020/2021 umieściła, poza Sprawozdaniem Zarządu z działalności, odrębną informację dotyczącą Oświadczenia na temat informacji finansowych, która przekierowuje czytelnika do Raportu zintegrowanego za 2020/2021 r. „Odpowiedzialne decyzje w nowej rzeczywistości". W tym przypadku raport zintegrowany stanowi oświadczenie na temat informacji niefinansowych.

Złożenie w Krajowym Rejestrze Sądowym sprawozdań za rok 2020 miało miejsce w przypadku analizowanych spółek w następujących terminach:

a) Grupa LOTOS SA – 7 lipca 2021 r.,
b) LPP SA – 15 lipca 2021 r.,
c) Euro Styl SA – 30 czerwca 2021 r.,
d) Ziaja Ltd – 10 września 2021 r.

i oznacza, że wszystkie jednostki terminowo wywiązały się z wymogu publikacji[154].

Analizując sprawozdania finansowe z poziomu oceny realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu, kwestią o największym znaczeniu jest obligatoryjne potwierdzenie ich jakości przez certyfikowany podmiot uprawniony do badania oraz wymóg udostępniania przygotowanych danych poprzez złożenie ich do Krajowego Rejestru Sądowego. Dzięki dostępowi do kompletnego sprawozdania finansowego wraz ze sprawozdaniem z badania, interesariusze otrzymują odpowiedź na pytanie, czy sprawozdanie finansowe w sposób rzetelny i jasny prezentuje kondycję finansową jednostki oraz czy sprawozdanie finansowe zostało sporządzone i udostępnione w terminach wynikających z regulacji prawnych. Prezentowane informacje stanowią także podstawę do analizy, czy dane ze sprawozdania finansowego w innych kanałach komunikacji nie uległy przekształceniu, zniekształceniu bądź czy nie jest realizowany wybiórczy przekaz medialny w celu wprowadzenia odbiorcy informacji w błąd. Natomiast nawet publikacja i atestacja sprawozdań nie są wystarczające do oceny, czy informacje zawarte w sprawozdaniu finansowym są właściwe i wystarczające do podejmowania uzasadnionych ekonomicznie, społecznie bądź środowiskowo decyzji przez jego odbiorców. Z jednej strony poziom wystarczalności może być kwestią subiektywną poszczególnych czytelników sprawozdania, wynikającą z ich przygotowania merytorycznego czy specyficznych potrzeb, z drugiej strony poziom szumu informacyjnego zawartego w sprawozdaniu finansowym (nadmiar informacji, nieadekwatna wizualizacja, elementy graficzne niewnoszące treści sprawozdawczych) może powodować rozmycie informacji istotnych dla czytelnika, a niekorzystnych dla jednostki.

[154] Ziaja Ltd na podstawie zmian dokonanych Rozporządzeniem Ministra Finansów, Funduszy i Polityki Regionalnej z dnia 26 marca 2021 r. zmieniającym Rozporządzenie w sprawie określenia innych terminów wypełniania obowiązków w zakresie ewidencji oraz w zakresie sporządzenia, zatwierdzenia, udostępnienia i przekazania do właściwego rejestru jednostki lub organu sprawozdań lub informacji (Rozporządzenie, 2021), skorzystała z wydłużonego terminu na przygotowanie, zatwierdzenie i złożenie sprawozdania do Krajowego Rejestru Sądowego.

4.4.2. Analiza informacji nt. społecznej odpowiedzialności biznesu w sprawozdawczości rocznej Grupy LOTOS SA

Sprawozdanie finansowe Grupy LOTOS SA za rok 2020 liczy 64 strony, z czego 56 stron stanowią dodatkowe informacje i objaśnienia. Informacje w sprawozdaniu finansowym odnośnie kwestii społecznych dotyczyły:

1. wysokości kosztów świadczeń pracowniczych, z wyszczególnieniem kosztów bieżących wynagrodzeń, kosztów ubezpieczeń społecznych i pozostałych świadczeń pracowniczych, kosztów nagród jubileuszowych, świadczeń emerytalnych i innych świadczeń po okresie zatrudnienia;
2. informacji o formie i wartości realizowanych wypłat nagród jubileuszowych, odpraw emerytalnych i rentowych, odpraw pośmiertnych oraz o objęciu pracowników, emerytów i rencistów opieką socjalną w ramach odrębnego funduszu socjalnego;
3. informacji nt. zakładanej rotacji pracowników (prawdopodobieństwo odejść pracowników przyjęto na podstawie danych z lat ubiegłych, dotyczących rotacji zatrudnienia w Spółce oraz danych statystycznych dotyczących rynku pracy w Polsce);
4. informacji o przewidywanej stopie wzrostu wynagrodzeń w kolejnych latach;
5. wynagrodzenia i pozostałych świadczeń wypłaconych poszczególnym członkom Zarządu oraz członkom Rady Nadzorczej Spółki;
6. wynagrodzenia i pozostałych świadczeń wypłaconych głównej kadrze kierowniczej (za wyjątkiem członków Zarządu Spółki) w formie zagregowanych kwot;
7. braku znaczących transakcji z członkami Zarządu i Rady Nadzorczej Spółki, w tym nieudzielania wymienionym osobom żadnych pożyczek, zaliczek, gwarancji, ani niezawierania żadnych innych umów o charakterze nierynkowym, bądź o istotnym wpływie na prezentowane sprawozdanie finansowe[155];
8. kwot darowizn na cele społeczne.

W zakresie kwestii środowiskowych z informacji dodatkowej można się dowiedzieć o:

1. wartości posiadanych i wykorzystanych przez spółkę uprawnień do emisji dwutlenku węgla (CO_2);
2. kwocie rezerw na pokrycie niedoboru uprawnień do emisji CO_2 oraz przyjętych zasadach zarządzania ryzykiem cen uprawnień do emisji dwutlenku węgla (CO_2), w tym o szacowanym niedoborze uprawnień w okresie rozliczeniowym przypadającym na lata 2013–2020. Jest to informacja o tyle istotna, że wskazuje,

[155] Na podstawie złożonych oświadczeń członków Zarządu i Rady Nadzorczej Spółki, jednostka informuje także o nieuzyskaniu wiedzy o transakcjach zawartych przez ich małżonków, krewnych lub powinowatych w linii prostej do drugiego stopnia lub związanymi z tytułu opieki, przysposobienia lub kurateli, bądź z innymi osobami, z którymi mają osobiste powiązania ze Spółką lub z podmiotem Grupy Kapitałowej LOTOS.

na ile spółka posiłkuje się nabywaniem uprawnień w celu skompensowania braku dostosowania produkcji do norm środowiskowych;
3. kwocie rezerwy na Narodowy Cel Redukcyjny[156];
4. kwocie rezerwy na opłatę zastępczą (NCW)[157];
5. kwocie rezerwy na opłaty OZE (Odnawialne Źródła Energii; Ustawa, 2015).

Sprawozdaniu finansowemu towarzyszyło Sprawozdanie Zarządu liczące 200 stron, w którym podano informacje nt. przestrzegania Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW 2016 (GPW, 2016). Grupa LOTOS SA oświadczyła o stosowaniu większości zasad z wyjątkami zaprezentowanymi w tabeli 4.4.

Tabela 4.4. Zasady ładu korporacyjnego, których Grupa LOTOS SA nie zastosowała w latach 2016–2020

Zasada ładu korporacyjnego	Wyjaśnienie braku zastosowania
I. Polityka informacyjna i komunikacja z inwestorami	
I.Z.1.16. Informacja na temat planowanej transmisji obrad walnego zgromadzenia publikowana jest nie później niż w terminie 7 dni przed datą walnego zgromadzenia.	Spółka nie transmitowała dotychczas obrad walnego zgromadzenia, przy czym nie wyklucza takiej transmisji w przyszłości.
I.Z.1.20. Zapis przebiegu obrad walnego zgromadzenia prowadzony jest w formie audio lub wideo.	Spółka nie rejestrowała do tej pory przebiegu obrad walnego zgromadzenia w formie audio lub wideo. Zdaniem Spółki dotychczasowa forma dokumentowania obrad walnego zgromadzenia pozwalała na zachowanie transparentności i ochrony praw akcjonariuszy. Dodatkowo informacje dotyczące podejmowanych uchwał Spółka przekazuje w formie raportów bieżących, a także publikuje na stronie internetowej www.lotos.pl. Spółka nie wyklucza dokumentowania obrad w formie audio lub wideo w przyszłości.

[156] Ustawa z dnia 25 sierpnia 2006 r. o systemie monitorowania i kontrolowania jakości paliw (Ustawa, 2006) definiuje w art. 2 ust. 1 pkt. 28 Narodowy Cel Redukcyjny jako minimalną wartość ograniczenia emisji gazów cieplarnianych w cyklu życia paliw ciekłych, biopaliw ciekłych, gazu skroplonego, sprężonego gazu ziemnego, skroplonego gazu ziemnego lub oleju do silników statków żeglugi śródlądowej stosowanych w transporcie oraz energii elektrycznej stosowanej w pojazdach samochodowych w przeliczeniu na jednostkę energii. Od 1 stycznia 2023 r. Narodowy Cel Redukcyjny będzie oznaczał minimalną wartość ograniczenia emisji gazów cieplarnianych w cyklu życia paliw ciekłych, biopaliw ciekłych, gazu skroplonego (LPG), sprężonego gazu ziemnego (CNG), skroplonego gazu ziemnego (LNG), oleju do silników statków żeglugi śródlądowej lub wodoru stosowanych w transporcie oraz energii elektrycznej stosowanej w pojazdach samochodowych, w przeliczeniu na jednostkę energii.

[157] Ustawa z dnia 25 sierpnia 2006 r. o systemie monitorowania i kontrolowania jakości paliw (Ustawa, 2006) dopuszcza realizację obowiązku ograniczenia emisji gazów cieplarnianych, o którym mowa w art. 30b ust. 1 i 2, poprzez uiszczenie opłaty zastępczej w wysokości określonej w ust. 4, jeżeli jednostka wykaże, że w roku kalendarzowym, którego dotyczył ten obowiązek, zrealizowała Narodowy Cel Redukcyjny na minimalnym określonym poziomie.

Zasada ładu korporacyjnego	Wyjaśnienie braku zastosowania
IV. Walne zgromadzenie i relacje z akcjonariuszami	
IV.Z.2. Jeżeli jest to uzasadnione z uwagi na strukturę akcjonariatu spółki, spółka zapewnia powszechnie dostępną transmisję obrad walnego zgromadzenia w czasie rzeczywistym.	Spółka zapewnia akcjonariuszom możliwość uczestniczenia w walnym zgromadzeniu osobiście lub przez pełnomocnika. Ponadto walne zgromadzenia odbywają się w siedzibie Spółki w Gdańsku, co ułatwia akcjonariuszom lub ich pełnomocnikom stawienie się w miejscu obrad. Spółka realizuje nałożone przepisami prawa i obowiązki informacyjne i niezwłocznie, w terminie 24 godzin od zakończenia walnego zgromadzenia, przekazuje w formie raportów bieżących informacje o treści podjętych uchwał, wynikach głosowań oraz informacje o ewentualnych zgłoszonych sprzeciwach i jednocześnie publikuje te informacje na korporacyjnej stronie internetowej. Ponadto Spółka publikuje również pytania i odpowiedzi udzielone akcjonariuszom podczas walnego zgromadzenia. Według Spółki powyższe działania są wystarczające dla zapewnienia akcjonariuszom udziału w walnym zgromadzeniu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sprawozdania Zarządu z działalności Grupy LOTOS SA oraz jej grupy kapitałowej za rok 2020.

Pozostałe informacje dotyczące Dobrych Praktyk odnosiły się do:

1. systemu kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem w procesie sporządzania sprawozdań finansowych. Według podanych informacji, w Spółce zostały wprowadzone rozwiązania organizacyjno-procesowe, stanowiące podstawę dla systemu kontroli wewnętrznej, ładu organizacyjnego, zapewnienia zgodności i zarządzania ryzykiem i funkcjonują one w praktyce;
2. akcji i akcjonariuszy Grupy LOTOS SA;
3. walnego zgromadzenia;
4. działalności Rady Nadzorczej, w tym powoływania i odwoływania Członków Rady Nadzorczej, jej składu i kompetencji, a także warunków zachowania niezależności;
5. działalności Zarządu, w tym powoływania i odwoływania Członków Zarządu, jego składu i kluczowych kompetencji oraz polityki wynagrodzeń i polityki wyboru głównego rewidenta;
6. polityki różnorodności. Spółka poinformowała, że w 2020 r. oraz w poprzednich latach realizowała zasady zarządzania różnorodnością i politykę równego traktowania, w poszanowaniu dla zróżnicowanego, wielokulturowego społeczeństwa. Organizacja kładła szczególny nacisk na równe traktowanie ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, stan zdrowia, rasę, narodowość, pochodzenie etniczne, religię, wyznanie, bezwyznaniowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, tożsamość płciową, status rodzinny, styl życia etc. Spółka zadeklarowała przestrzeganie od 2009 r. 10 Zasad Global Compact ONZ (UNGC, 2021), które m.in. odnoszą się do przestrzegania zasad różnorodności.

W odniesieniu do Dobrych Praktyk 2021, spółka zadeklarowała w raporcie z dnia 30 lipca 2021 r. poziom zgodności, określony współczynnikiem *comply* na poziomie 94%. W kwestiach dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu i właściwej komunikacji, udzielone odpowiedzi do poszczególnych zasad zebrano w tabeli 4.5.

Tabela 4.5. Poziom zgodności Grupy LOTOS SA do Dobrych Praktyk 2021 wg raportu na dzień 30.07.2021 r.

Zasada	Poziom zgodności	Wyjaśnienie
1.1. Spółka prowadzi sprawną komunikację z uczestnikami rynku kapitałowego, rzetelnie informując o sprawach jej dotyczących. W tym celu spółka wykorzystuje różnorodne narzędzia i formy porozumiewania się, w tym przede wszystkim korporacyjną stronę internetową, na której zamieszcza wszelkie informacje istotne dla inwestorów.	Zasada stosowana	
1.2. Spółka umożliwia zapoznanie się z osiągniętymi przez nią wynikami finansowymi zawartymi w raporcie okresowym w możliwie najkrótszym czasie po zakończeniu okresu sprawozdawczego, a jeżeli z uzasadnionych powodów nie jest to możliwe, jak najszybciej publikuje co najmniej wstępne szacunkowe wyniki finansowe.	Zasada stosowana	
1.3. W swojej strategii biznesowej spółka uwzględnia również tematykę ESG, w szczególności obejmującą: 1.3.1 Zagadnienia środowiskowe, zawierające mierniki i ryzyka związane ze zmianami klimatu i zagadnienia zrównoważonego rozwoju. 1.3.2 Sprawy społeczne i pracownicze, dotyczące m.in. podejmowanych i planowanych działań mających na celu zapewnienie równouprawnienia płci, należytych warunków pracy, poszanowania praw pracowników, dialogu ze społecznościami lokalnymi, relacji z klientami.	Zasada stosowana	

Zasada	Poziom zgodności	Wyjaśnienie
1.4. W celu zapewnienia należytej komunikacji z interesariuszami, w zakresie przyjętej strategii biznesowej spółka zamieszcza na swojej stronie internetowej informacje na temat założeń posiadanej strategii, mierzalnych celów, w tym zwłaszcza celów długoterminowych, planowanych działań oraz postępów w jej realizacji, określonych za pomocą mierników, finansowych i niefinansowych. Informacje na temat strategii w obszarze ESG powinny m.in.: 1.4.1 objaśniać, w jaki sposób w procesach decyzyjnych w spółce i podmiotach z jej grupy uwzględniane są kwestie związane ze zmianą klimatu, wskazując na wynikające z tego ryzyka. 1.4.2 przedstawiać wartość wskaźnika równości wynagrodzeń wypłacanych jej pracownikom, obliczanego jako procentowa różnica pomiędzy średnim miesięcznym wynagrodzeniem (z uwzględnieniem premii, nagród i innych dodatków) kobiet i mężczyzn za ostatni rok, oraz przedstawiać informacje o działaniach podjętych w celu likwidacji ewentualnych nierówności w tym zakresie, wraz z prezentacją ryzyka z tym związanego oraz horyzontem czasowym, w którym planowane jest doprowadzenie do równości.	Zasada stosowana	
1.5. Co najmniej raz w roku spółka ujawnia wydatki ponoszone przez nią i jej grupę na wspieranie kultury, sportu, instytucji charytatywnych, mediów, organizacji społecznych, związków zawodowych itp. Jeżeli w roku objętym sprawozdaniem spółka lub jej grupa ponosiły wydatki na tego rodzaju cele, informacja zawiera zestawienie tych wydatków.	Zasada stosowana	
1.6. W przypadku spółki należącej do indeksu WIG20, mWIG40 lub sWIG80 raz na kwartał, a w przypadku pozostałych nie rzadziej niż raz w roku, spółka organizuje spotkanie dla inwestorów, zapraszając na nie w szczególności akcjonariuszy, analityków, ekspertów branżowych i przedstawicieli mediów. Podczas spotkania zarząd spółki prezentuje i komentuje przyjętą strategię i jej realizację, wyniki finansowe spółki i jej grupy, a także najważniejsze wydarzenia mające wpływ na działalność spółki i jej grupy, osiągane wyniki i perspektywy na przyszłość. Podczas organizowanych spotkań zarząd spółki publicznie udziela odpowiedzi i wyjaśnień na zadawane pytania.	Zasada stosowana	
1.7. W przypadku zgłoszenia przez inwestora żądania udzielenia informacji na temat spółki, spółka udziela odpowiedzi niezwłocznie, lecz nie później niż w terminie 14 dni.	Zasada stosowana	

Zasada	Poziom zgodności	Wyjaśnienie
2.1. Spółka powinna posiadać politykę różnorodności wobec zarządu oraz rady nadzorczej, przyjętą odpowiednio przez radę nadzorczą lub walne zgromadzenie. Polityka różnorodności określa cele i kryteria różnorodności m.in. w takich obszarach jak płeć, kierunek wykształcenia, specjalistyczna wiedza, wiek oraz doświadczenie zawodowe, a także wskazuje termin i sposób monitorowania realizacji tych celów. W zakresie zróżnicowania pod względem płci warunkiem zapewnienia różnorodności organów spółki jest udział mniejszości w danym organie na poziomie nie niższym niż 30%.	Zasada niestosowana	Na dzień publikacji raportu Spółka nie przyjęła jednolitej polityki różnorodności wobec Zarządu i Rady Nadzorczej, która określałaby cele, kryteria różnorodności i sposób pomiaru ich wdrażania. Grupa LOTOS SA przyjmuje, że nie jest to wymagane dla zapewnienia najwyższych standardów w zakresie wykonywania przez Zarząd i Radę Nadzorczą Spółki swoich obowiązków i wywiązywania się z nich w sposób efektywny, z uwagi na fakt, że jest spółką z udziałem Skarbu Państwa, w związku z czym dobór osób wchodzących w skład organów zarządzających odbywa się z uwzględnieniem przepisów ustawowych odnoszących się do tego typu podmiotów. W zakresie kwalifikacji i wymagań stawianych osobom zasiadającym w organach zarządczych i nadzorujących, Spółka stosuje kryteria określone w przepisach ustawy z 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych oraz ustawy z 16 grudnia 2016 r. o zasadach zarządzania mieniem państwowym. Przyjęte przez ustawodawcę kryteria zmierzają do zapewnienia, by osoby pełniące funkcje na stanowiskach zarządczych oraz nadzorujących w spółce Skarbu Państwa posiadały wykształcenie i doświadczenie zawodowe adekwatne do pełnienia tych funkcji.
2.2. Osoby podejmujące decyzje w sprawie wyboru członków zarządu lub rady nadzorczej spółki powinny zapewnić wszechstronność tych organów poprzez wybór do ich składu osób zapewniających różnorodność, umożliwiając m.in. osiągnięcie docelowego wskaźnika minimalnego udziału mniejszości określonego na poziomie nie niższym niż 30%, zgodnie z celami określonymi w przyjętej polityce różnorodności, o której mowa w zasadzie 2.1.	Zasada niestosowana	Wybór członków Zarządu i Rady nadzorczej dokonywany jest z poszanowaniem zasady równego dostępu kobiet i mężczyzn do stanowisk w organach statutowych spółki. Aktualny skład organu wskazuje na praktyczną realizację zróżnicowania według kryterium płci, wykształcenia, doświadczenia i wieku, zarówno wśród członków Zarządu, jak i Rady nadzorczej. Na dzień publikacji raportu spółka nie posiada jednolitego dokumentu polityki różnorodności, która określałaby cele i wskaźniki jej zapewniania, w związku z tym niestosowanie zasady 2.2 wynika z niestosowania zasady 2.1.

Zasada	Poziom zgodności	Wyjaśnienie
2.11.6. Informacje na temat stopnia realizacji polityki różnorodności w odniesieniu do zarządu i rady nadzorczej, w tym realizacji celów, o których mowa w zasadzie 2.1.	Zasada niestosowana	Spółka na dzień publikacji raportu nie przyjęła jednolitego dokumentu polityki różnorodności w odniesieniu do wyboru członków Zarządu i Rady nadzorczej, w związku z tym niestosowanie zasady 2.11.6 wynika z niestosowania zasady 2.1 i 2.2.
4.1 Spółka powinna umożliwić akcjonariuszom udział w walnym zgromadzeniu przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej (e-walne), jeżeli jest to uzasadnione z uwagi na zgłaszane spółce oczekiwania akcjonariuszy, o ile jest w stanie zapewnić infrastrukturę techniczną niezbędną dla przeprowadzenia takiego walnego zgromadzenia.	Zasada niestosowana	Spółka nie zapewniała dotychczas akcjonariuszom możliwości udziału w obradach walnego zgromadzenia przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej. W opinii Spółki nie istnieją zagrożenia płynące z niestosowania ww. zasady z uwagi na fakt, że Spółka zapewnia akcjonariuszom możliwość uczestniczenia w walnym zgromadzeniu osobiście lub przez pełnomocnika. Spółce nie zgłaszano również stosownych oczekiwań akcjonariuszy dotyczących takiej formy walnego zgromadzenia. Ponadto walne zgromadzenia odbywają się w siedzibie Spółki w Gdańsku, co ułatwia akcjonariuszom lub ich pełnomocnikom stawienie się w miejscu obrad. Spółka realizuje nałożone przepisami prawa obowiązki informacyjne i niezwłocznie, nie później niż w terminie 24 godzin od zakończenia walnego zgromadzenia, przekazuje w formie raportów bieżących informacje o treści podjętych uchwał, wynikach głosowań oraz informacje o ewentualnych zgłoszonych sprzeciwach i jednocześnie publikuje te informacje na korporacyjnej stronie internetowej. Co więcej, Spółka publikuje również pytania i odpowiedzi udzielone akcjonariuszom podczas walnego zgromadzenia. W opinii Spółki powyższe działania zapewniają akcjonariuszom udział w walnym zgromadzeniu oraz wykonywanie w tym zakresie przysługujących im praw. Spółka nie wyklucza stosowania powyższej zasady w przyszłości.

Źródło: opracowanie własne na postawie danych pochodzących ze strony: Skaner Dobrych Praktyk – Giełda Papierów Wartościowych, 2021.

Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy LOTOS SA w wyodrębnionej części zawiera również Oświadczenie na temat informacji niefinansowych. Na 56 stronach przedstawiono dane w podziale na następujące zagadnienia:

1. Kluczowe Niefinansowe Wskaźniki Efektywności[158].
2. Informacje o Grupie LOTOS:
   - model biznesowy,
   - produkty i usługi,
   - łańcuch wartości,
   - sytuacja i perspektywy rynkowe,
   - strategia rozwoju,
   - ład korporacyjny,
   - LOTOS w Rankingach ESG.
3. Środowisko:
   - podejście do zrównoważonego rozwoju,
   - podejście do zmian klimatu,
   - szanse i ryzyka związane ze zmianami klimatu,
   - projekty i inicjatywy minimalizujące negatywny wpływ na klimat i środowisko,
   - emisje do atmosfery,
   - wytwarzanie i zużycie energii,
   - surowce,
   - odpady,
   - woda i ścieki,
   - bioróżnorodność.
4. Społeczeństwo:
   - człowiek na pierwszym miejscu,
   - wartości społecznej odpowiedzialności biznesu,
   - relacje ze społecznościami lokalnymi,
   - zaangażowanie w przeciwdziałanie skutkom pandemii koronawirusa,
   - działalność sponsoringowa,
   - działalność Fundacji LOTOS,
   - prawa człowieka w łańcuchu wartości,
   - członkostwa w organizacjach branżowych i CSR,
   - nagrody i wyróżnienia.
5. Pracownicy:
   - polityka personalna,
   - struktura zatrudnienia,

[158] Wskaźniki są monitorowane na poziomie całej grupy kapitałowej.

- bezpieczeństwo i higiena pracy,
- zarządzanie różnorodnością,
- prawa człowieka w relacjach z pracownikami,
- wynagrodzenia i benefity,
- rozwój i edukacja,
- wolontariat pracowniczy,
- etyka i przeciwdziałanie korupcji,
- etyczny łańcuch dostaw.

Z perspektywy wykorzystania Sprawozdania Zarządu w części dotyczącej informacji niefinansowych jako narzędzia komunikacji, szczególnie ważne jest świadome określenie przez jednostkę kręgu odbiorców sprawozdania i ich potrzeb. Ankieta wypełniona przez interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych, tj. przedstawicieli pracowników, partnerów biznesowych, analityków, mediów oraz ośrodków naukowych, pozwoliła wskazać tematy istotne dla poszczególnych grup.

Dla czytelników raportu kolejną ważną kwestią jest rzetelność i kompletność zamieszczonych informacji. Na chwilę obecną atestowanie nie jest obligatoryjne, a zawartość oświadczenia nt. informacji niefinansowych nie jest poddawana zewnętrznej weryfikacji. Niemniej Zarząd informuje o zgodności raportu na temat danych niefinansowych z Międzynarodowymi Wytycznymi Sprawozdawczości Niefinansowej GRI w wersji *Core* oraz z wymogami Ustawy o Rachunkowości. W raporcie zamieszczono w wersji tabelarycznej odnośniki do poszczególnych elementów wymaganych Ustawą oraz standarów GRI.

Prócz umieszczenia kwestii ESG w Oświadczeniu na temat stosowania ładu korporacyjnego oraz Oświadczeniu na temat informacji niefinansowych, kwestie społeczne i środowiskowe zostały poruszone przez Zarząd w zasadniczej części Sprawozdania z działalności spółki i jednocześnie grupy. Pojawiły się sformułowania, które zapewniają, że jednym z głównych założeń działalności Grupy Kapitałowej LOTOS jest zrównoważony rozwój, rozumiany jako ciągłe poprawianie efektywności, przy jednoczesnym ograniczaniu negatywnego wpływu na środowisko. Zintegrowana polityka społecznej odpowiedzialności biznesu traktowana jest jako element zarządzania i doskonalenia organizacji, a jej nadrzędnym celem jest wsparcie organizacji w osiąganiu celów strategicznych, z uwzględnieniem potrzeb wszystkich grup interesariuszy. Zarząd opisał zidentyfikowane ryzyko klimatyczne, legislacyjne w zakresie dostosowania do wymogów emisyjnych, środowiskowe, społeczne i pracownicze i wskazał na czynności podejmowane w ramach zarządzania ryzykiem. Dodatkowo w treści Sprawozdania pojawiły się informacje o uskutecznionych w 2020 r. działaniach wskazujących na wywiązywanie się ze społecznej odpowiedzialności biznesu, np. o uruchomieniu systemu ciągłego monitoringu zanieczyszczeń,

umożliwiającego m.in. zdalny dostęp do monitorowania wpływu zakładów na środowisko. Odpowiedzią na kwestie społeczne były zaplanowane na 2020 r. działania rozwojowe, służące podwyższaniu kompetencji pracowników w kierunku ich dopasowania do wymogów realizacji strategii biznesowej Spółki, identyfikacji talentów w organizacji i wzmacnianiu ich mocnych stron oraz rozpowszechnianiu wiedzy eksperckiej i wzrostowi poziomu zaangażowania poprzez satysfakcję z pracy.

Ponadto grupa kapitałowa udostępniła Zintegrowany Raport Roczny Grupy Kapitałowej LOTOS za 2020 rok, który stanowi poszerzoną wersję Oświadczenia na temat informacji niefinansowych, podporządkowaną standardom GRI.

4.4.3. Analiza informacji nt. społecznej odpowiedzialności biznesu w sprawozdawczości rocznej LPP SA

Sprawozdanie finansowe LPP SA za rok 2020/2021 jest częścią Jednostkowego rocznego raportu; liczy 86 stron, z czego 77 stron stanowią dodatkowe informacje i objaśnienia. Kwestie społeczne poruszone w sprawozdaniu dotyczyły:

1. informacji nt. kosztów wynagrodzeń i kosztów ubezpieczeń społecznych;
2. kwot przekazanych darowizn;
3. informacji o prawie pracowników do odpraw emerytalnych i rentowych, które są wypłacane jednorazowo w momencie przejścia na emeryturę oraz wartości wypłaconych kwot w okresie 1.02.2020–31.01.2021;
4. wysokości rezerw na pozostałe świadczenia pracownicze bez wskazania tytułów świadczeń;
5. wynagrodzeń poszczególnych członków Zarządu oraz Rady Nadzorczej, w tym w postaci akcji;
6. informacji o przeciętnym zatrudnieniu w spółce, podanym w osobach.

W sprawozdaniu finansowym nie zaprezentowano wyodrębnionych danych dotyczących kwestii środowiskowych.

W ramach Jednostkowego rocznego raportu podano informacje nt. przestrzegania Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW 2016. LPP SA oświadczyła o stosowaniu większości zasad, z wyjątkami zaprezentowanymi w tabeli 4.6.

Tabela 4.6. Zasady ładu korporacyjnego, których LPP SA nie zastosowała w latach 2020–2021

Zasada ładu korporacyjnego	Wyjaśnienie braku zastosowania
I. Polityka informacyjna i komunikacja z inwestorami	
I.Z.1.20 Spółka prowadzi korporacyjną stronę internetową i zamieszcza na niej, w czytelnej formie i wyodrębnionym miejscu, oprócz informacji wymaganych przepisami prawa, zapis przebiegu obrad walnego zgromadzenia, w formie audio lub wideo.	Spółka nie przewiduje rejestrowania obrad walnego zgromadzenia w formie audio lub wideo i umieszczania zapisu przebiegu obrad na swojej stronie internetowej. W ocenie Spółki stosowane do tej pory dokumentowanie przebiegu walnych zgromadzeń zapewnia transparentność działalności Spółki oraz chroni prawa wszystkich akcjonariuszy. W szczególności Spółka udostępnia treść podejmowanych uchwał w formie raportów bieżących, a także publikacji na stronie internetowej. Dodatkowo w tej samej formie są udostępniane Jednostkowy roczny raport LPP SA za 2020/2021 r. oraz szczegółowe dane odnośnie wyników głosowań i ewentualne sprzeciwy wniesione do podjętych uchwał. Inwestorzy mają zatem możliwość zapoznania się z istotnymi elementami przebiegu obrad oraz sprawami poruszanymi na walnym zgromadzeniu. Spółka jednak nie wyklucza stosowania powyższej zasady w przyszłości.
IV. Walne zgromadzenie i relacje z akcjonariuszami	
IV.R.2 Jeżeli jest to uzasadnione z uwagi na strukturę akcjonariatu lub zgłaszane spółce oczekiwania akcjonariuszy, o ile spółka jest w stanie zapewnić infrastrukturę techniczną niezbędną dla sprawnego przeprowadzenia walnego zgromadzenia przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej, powinna umożliwić akcjonariuszom udział w walnym zgromadzeniu przy wykorzystaniu takich środków, w szczególności poprzez: 1) transmisję obrad walnego zgromadzenia w czasie rzeczywistym; 2) dwustronną komunikację w czasie rzeczywistym, w ramach której akcjonariusze mogą wypowiadać się w toku obrad walnego zgromadzenia, przebywając w miejscu innym niż miejsce obrad walnego zgromadzenia; 3) zabieranie, osobiście lub przez pełnomocnika, głosu w toku walnego zgromadzenia.	Przytoczona rekomendacja nie jest stosowana przez Spółkę. Realizacja tej rekomendacji wiązałaby się z ryzykiem technicznym. Umożliwienie akcjonariuszom wypowiadania się w toku obrad walnego zgromadzenia bez ich fizycznej obecności w miejscu obrad, za pomocą środków komunikacji elektronicznej, niesie za sobą zagrożenia zarówno natury technicznej, jak i prawnej dla prawidłowego i sprawnego przeprowadzania obrad walnego zgromadzenia. W szczególności rodzi realne ryzyko zakłóceń technicznych, które uniemożliwią nieprzerwaną, dwustronną komunikację z akcjonariuszami znajdującymi się w miejscach innych niż sala obrad. W tej sytuacji Spółka nie jest w stanie zagwarantować niezawodności infrastruktury technicznej. Według Spółki obowiązujące zasady udziału w walnych zgromadzeniach umożliwiają właściwą i efektywną realizację praw wynikających z akcji i wystarczająco zabezpieczają interesy wszystkich akcjonariuszy. Ponadto Spółce nie były zgłaszane oczekiwania akcjonariuszy w kwestii przeprowadzenia WZA przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej.

Zasada ładu korporacyjnego	Wyjaśnienie braku zastosowania
IV.Z.2. Jeżeli jest to uzasadnione z uwagi na strukturę akcjonariatu spółki, spółka zapewnia powszechnie dostępną transmisję obrad walnego zgromadzenia w czasie rzeczywistym.	Spółka nie przewiduje transmisji obrad walnego zgromadzenia w czasie rzeczywistym. W ocenie Spółki stosowane do tej pory dokumentowanie przebiegu walnych zgromadzeń zapewnia transparentność działalności Spółki oraz chroni prawa wszystkich akcjonariuszy. W szczególności Spółka udostępnia treść podejmowanych uchwał w formie raportów bieżących, a także publikuje je na stronie internetowej. Dodatkowo w tej samej formie są udostępniane szczegółowe dane odnośnie wyników głosowań i ewentualne sprzeciwy wniesione do podjętych uchwał. Inwestorzy mają zatem możliwość zapoznania się z istotnymi elementami przebiegu obrad oraz sprawami poruszanymi na walnym zgromadzeniu. Spółka jednak nie wyklucza stosowania powyższej zasady w przyszłości.
VI. Wynagrodzenia	
VI.Z.4. Spółka w sprawozdaniu z działalności przedstawia raport na temat polityki wynagrodzeń, zawierający co najmniej: 1) ogólną informację na temat przyjętego w spółce systemu wynagrodzeń; 2) informacje na temat warunków i wysokości wynagrodzenia każdego z członków zarządu, w podziale na stałe i zmienne składniki wynagrodzenia ze wskazaniem kluczowych parametrów ustalania zmiennych składników wynagrodzenia i zasad wypłaty odpraw oraz innych płatności z tytułu rozwiązania stosunku pracy, zlecenia lub innego stosunku prawnego o podobnym charakterze – oddzielnie dla spółki i każdej jednostki wchodzącej w skład grupy kapitałowej; 3) informacje na temat przysługujących poszczególnym członkom zarządu i kluczowym menedżerom pozafinansowych składników wynagrodzenia; 4) wskazanie istotnych zmian, które w ciągu ostatniego roku obrotowego nastąpiły w polityce wynagrodzeń, lub informację o ich braku; 5) ocenę funkcjonowania polityki wynagrodzeń z punktu widzenia realizacji jej celów, w szczególności długoterminowego wzrostu wartości dla akcjonariuszy i stabilności funkcjonowania przedsiębiorstwa.	Sprawozdanie Rady Nadzorczej o wynagrodzeniach będzie przedmiotem uchwały najbliższego WZA LPP. Zgodnie z art. 90g ustawy o ofercie Spółka opublikuje sprawozdanie o wynagrodzeniach na stronie korporacyjnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie LPP SA Jednostkowego rocznego raportu za 2020/2021.

Pozostałe informacje dotyczące Dobrych Praktyk odnosiły się do:

1. opisu systemu kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem w odniesieniu do procesu sporządzania sprawozdań finansowych jednostkowych i skonsolidowanych;

2. informacji o akcjach i akcjonariuszach;
3. informacji o władzach spółki, w tym zasad powoływania i odwoływania oraz przyznanych kompetencjach. Określono także, czy poszczególni członkowie Rady Nadzorczej spełniają normy niezależności. Przedstawiono również kryteria wyboru firmy audytorskiej do badania sprawozdania finansowego;
4. opisu polityki różnorodności. Spółka ma świadomość wagi i konieczności zapewnienia różnorodności w zakresie płci, kierunku wykształcenia, wieku i doświadczenia, a także innych wskaźników różnorodności, nie tylko na poziomie organów zarządzających i nadzorujących, ale w odniesieniu do wszystkich pracowników. W celu potwierdzenia zaangażowania w propagowanie i rozwijanie różnorodności w organizacji, w 2019 r. została ona sygnatariuszem Karty Różnorodności[159], zobowiązując się do wprowadzenia zakazu dyskryminacji i aktywnego działania na rzecz różnorodności.

W odniesieniu do Dobrych Praktyk 2021, spółka zadeklarowała w raporcie z dnia 27 lipca 2021 r. poziom zgodności, określony współczynnikiem *comply*, równy 90%. W kwestiach dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu i właściwej komunikacji, udzielone odpowiedzi do poszczególnych zasad zebrano w tabeli 4.7.

Tabela 4.7. Poziom zgodności LPP SA z Dobrymi Praktykami 2021 wg raportu na dzień 27.07.2021 r.

Zasada	Poziom zgodności	Wyjaśnienie
1.1. Spółka prowadzi sprawną komunikację z uczestnikami rynku kapitałowego, rzetelnie informując o sprawach jej dotyczących. W tym celu spółka wykorzystuje różnorodne narzędzia i formy porozumiewania się, w tym przede wszystkim korporacyjną stronę internetową, na której zamieszcza wszelkie informacje istotne dla inwestorów.	Zasada stosowana	
1.2. Spółka umożliwia zapoznanie się z osiągniętymi przez nią wynikami finansowymi zawartymi w raporcie okresowym w możliwie najkrótszym czasie po zakończeniu okresu sprawozdawczego, a jeżeli z uzasadnionych powodów nie jest to możliwe, jak najszybciej publikuje co najmniej wstępne szacunkowe wyniki finansowe.	Zasada stosowana	

[159] Karta Różnorodności to pisemna deklaracja podpisywana przez pracodawcę, który zobowiązuje się do wprowadzenia zakazu dyskryminacji w miejscu pracy i podejmowania działań na rzecz tworzenia i promocji różnorodności, oraz wyraża gotowość organizacji do zaangażowania wszystkich pracowników oraz partnerów biznesowych w te działania. W Polsce jest koordynowana przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB, 2021b).

Zasada	Poziom zgodności	Wyjaśnienie
1.3. W swojej strategii biznesowej spółka uwzględnia również tematykę ESG, w szczególności obejmującą: 1.3.1 zagadnienia środowiskowe, zawierające mierniki i ryzyka związane ze zmianami klimatu i zagadnienia zrównoważonego rozwoju; 1.3.2 sprawy społeczne i pracownicze, dotyczące m.in. podejmowanych i planowanych działań mających na celu zapewnienie równouprawnienia płci, należytych warunków pracy, poszanowania praw pracowników, dialogu ze społecznościami lokalnymi, relacji z klientami.	Zasada stosowana	
1.4. W celu zapewnienia należytej komunikacji z interesariuszami, w zakresie przyjętej strategii biznesowej spółka zamieszcza na swojej stronie internetowej informacje na temat założeń posiadanej strategii, mierzalnych celów, w tym zwłaszcza celów długoterminowych, planowanych działań oraz postępów w realizacji, określonych za pomocą mierników finansowych i niefinansowych. Informacje na temat strategii w obszarze ESG powinny m.in.: 1.4.1 objaśniać, w jaki sposób w procesach decyzyjnych w spółce i podmiotach z jej grupy uwzględniane są kwestie związane ze zmianą klimatu, wskazując na wynikające z tego ryzyka; 1.4.2 przedstawiać wartość wskaźnika równości wynagrodzeń wypłacanych jej pracownikom, obliczanego jako procentowa różnica pomiędzy średnim miesięcznym wynagrodzeniem (z uwzględnieniem premii, nagród i innych dodatków) kobiet i mężczyzn za ostatni rok, oraz przedstawiać informacje o działaniach podjętych w celu likwidacji ewentualnych nierówności w tym zakresie, wraz z prezentacją ryzyka z tym związanego oraz horyzontem czasowym, w którym planowane jest doprowadzenie do równości.	Zasada stosowana	
1.5. Co najmniej raz w roku spółka ujawnia wydatki ponoszone przez nią i jej grupę na wspieranie kultury, sportu, instytucji charytatywnych, mediów, organizacji społecznych, związków zawodowych itp. Jeżeli w roku objętym sprawozdaniem spółka lub jej grupa ponosiły wydatki na tego rodzaju cele, informacja zawiera zestawienie tych wydatków.	Zasada stosowana	

Zasada	Poziom zgodności	Wyjaśnienie
1.6. W przypadku spółki należącej do indeksu WIG20, mWIG40 lub sWIG80 raz na kwartał, a w przypadku pozostałych nie rzadziej niż raz w roku, spółka organizuje spotkanie dla inwestorów, zapraszając na nie w szczególności akcjonariuszy, analityków, ekspertów branżowych i przedstawicieli mediów. Podczas spotkania zarząd spółki prezentuje i komentuje przyjętą strategię i jej realizację, wyniki finansowe spółki i jej grupy, a także najważniejsze wydarzenia mające wpływ na działalność spółki i jej grupy, osiągane wyniki i perspektywy na przyszłość. Podczas organizowanych spotkań zarząd spółki publicznie udziela odpowiedzi i wyjaśnień na zadawane pytania.	Zasada stosowana	
1.7. W przypadku zgłoszenia przez inwestora żądania udzielenia informacji na temat spółki, spółka udziela odpowiedzi niezwłocznie, nie później niż w terminie 14 dni.	Zasada stosowana	
2.1 Spółka powinna posiadać politykę różnorodności wobec zarządu oraz rady nadzorczej, przyjętą odpowiednio przez radę nadzorczą lub walne zgromadzenie. Polityka różnorodności określa cele i kryteria różnorodności m.in. w takich obszarach jak płeć, kierunek wykształcenia, specjalistyczna wiedza, wiek oraz doświadczenie zawodowe, a także wskazuje termin i sposób monitorowania realizacji tych celów. W zakresie zróżnicowania pod względem płci warunkiem zapewnienia różnorodności organów spółki jest udział mniejszości w danym organie na poziomie nie niższym niż 30%.	Zasada niestosowana	Spółka jest w trakcie prowadzenia prac nad polityką różnorodności wobec zarządu oraz rady nadzorczej, która wyczerpywać będzie wymogi przewidziane w DPSN 2021. Spółka zmierzać będzie do zapewnienia różnorodności organów Spółki pod względem płci w przyszłych kadencjach. Jednocześnie obecnie Spółka zapewnia różnorodność organów pod względem płci na poziomie podmiotów zależnych (na 20 zagranicznych spółek zależnych w 13 podmiotach prezesami są kobiety).
2.2. Osoby podejmujące decyzje w sprawie wyboru członków zarządu lub rady nadzorczej spółki powinny zapewnić wszechstronność tych organów poprzez wybór do ich składu osób zapewniających różnorodność, umożliwiając m.in. osiągnięcie docelowego wskaźnika minimalnego udziału mniejszości określonego na poziomie nie niższym niż 30%, zgodnie z celami określonymi w przyjętej polityce różnorodności, o której mowa w zasadzie 2.1.	Zasada niestosowana	Głównymi kryteriami wyboru członków zarządu oraz rady nadzorczej w Spółce są wykształcenie, wiedza i doświadczenie oraz kompetencje kandydata w wymaganych dziedzinach, umożliwiające sprawowanie funkcji. Jednocześnie Spółka prowadzi prace nad opracowaniem polityki różnorodności wobec zarządu oraz rady nadzorczej, która wyczerpywać będzie wymogi przewidziane w DPSN 2021.
2.11.6. Informacje na temat stopnia realizacji polityki różnorodności w odniesieniu do zarządu i rady nadzorczej, w tym realizacji celów, o których mowa w zasadzie 2.1.	Zasada niestosowana	Spółka obecnie nie posiada polityki różnorodności wobec zarządu i rady nadzorczej.

Zasada	Poziom zgodności	Wyjaśnienie
4.1 Spółka powinna umożliwić akcjonariuszom udział w walnym zgromadzeniu przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej (e-walne), jeżeli jest to uzasadnione z uwagi na zgłaszane spółce oczekiwania akcjonariuszy, o ile jest w stanie zapewnić infrastrukturę techniczną niezbędną dla przeprowadzenia takiego walnego zgromadzenia.	Zasada niestosowana	Zasada ta nie jest stosowana, ponieważ jej realizacja wiązałaby się z ryzykiem technicznym. Umożliwienie akcjonariuszom wypowiadania się w toku obrad walnego zgromadzenia bez ich fizycznej obecności w miejscu obrad, za pomocą środków komunikacji elektronicznej, niesie za sobą zagrożenia zarówno natury technicznej, jak i prawnej dla prawidłowego i sprawnego przeprowadzania obrad walnego zgromadzenia. W szczególności rodzi realne ryzyko zakłóceń technicznych, które uniemożliwią nieprzerwaną, dwustronną komunikację z akcjonariuszami znajdującymi się w miejscach innych niż sala obrad. W tej sytuacji Spółka nie jest w stanie zagwarantować niezawodności infrastruktury technicznej. Jednocześnie w ocenie Spółki aktualnie obowiązujące zasady udziału w walnych zgromadzeniach umożliwiają właściwą i efektywną realizację praw wynikających z akcji i wystarczająco zabezpieczają interesy wszystkich akcjonariuszy.
4.3 Spółka zapewnia powszechnie dostępną transmisję obrad walnego zgromadzenia w czasie rzeczywistym.	Zasada niestosowana	Dotychczasowa praktyka działania organów Spółki nie wskazuje na potrzebę rejestracji i upubliczniania zapisu obrad walnego zgromadzenia. W przekonaniu Spółki publikowane przez nią, przewidziane przepisami prawa informacje dotyczące ogłoszenia o zwołaniu i przebiegu walnego zgromadzenia umożliwiają w sposób wyczerpujący zapoznanie się ze sprawami poruszanymi na zgromadzeniu wszystkim akcjonariuszom.

Źródło: opracowanie własne na postawie danych pochodzących ze strony: Skaner Dobrych Praktyk – Giełda Papierów Wartościowych, 2021.

Informacje niefinansowe nie stanowią części Sprawozdania Zarządu z działalności, ale zostały zawarte w raporcie zintegrowanym pt. „Odpowiedzialne decyzje w nowej rzeczywistości". Na 94 stronach przedstawiono dane w podziale na następujące zagadnienia:

1. Profil i model biznesowy, w tym informacje o firmie i jej otoczeniu oraz działaniach podjętych w obliczu pandemii COVID-19.

2. Kreacja, produkcja i sprzedaż kolekcji, gdzie przedstawiono marki odzieżowe spółki, proces projektowania i produkcji, ale zwrócono także uwagę na przyjęte priorytety zrównoważonej mody i standard „Eco Aware" (standardy i wytyczne LPP z zakresu ochrony środowiska). Omówiono także zasady *Omnichannel* (zintegrowanego wielokanałowego systemu sprzedaży, wykorzystującego zróżnicowane, sprzężone ze sobą narzędzia i metody obsługi klienta) i podejście do satysfakcji klientów.
3. Partnerstwo w pracy, gdzie omówiono zasady bezpieczeństwa i higieny pracy, prawa człowieka i różnorodność oraz ścieżki rozwoju w LPP.
4. LPP Pomaga, obejmujące:
   - działania społeczne LPP,
   - relacje sąsiedzkie,
   - edukację w stronę zrównoważonej mody.
5. Wyniki:
   - wpływ do budżetu państwa,
   - główne wyniki niefinansowe,
   - wyniki finansowe wraz z komentarzem.

Raport dotyczy grupy jako całości i prezentuje, prócz danych niefinansowych, także wyniki finansowe, stanowiące skonsolidowane sprawozdanie finansowe Grupy LPP, sporządzone na podstawie sprawozdań finansowych wszystkich istotnych jednostek zależnych, które stosują metody wyceny i zasady sporządzania sprawozdań finansowych takie jak jednostka dominująca. Raport za rok obrotowy 2020/2021 został przygotowany zgodnie z międzynarodowymi standardami raportowania GRI w wersji *Core*. Przy ustalaniu najistotniejszych tematów raportowania, uwzględnione zostały opinie zewnętrznych interesariuszy spółki, pracowników i najwyższej kadry zarządzającej. Jako najważniejsze uznano zagadnienia z obszaru zrównoważonej mody, bezpieczeństwa i jakości produktów, zgodności działalności z prawem, kwestii pracodawca–pracownik, oceny dostawców pod kątem zapewniania godnych warunków pracy, wpływu ekonomicznego i społecznego LPP SA w czasach pandemii, nowego modelu biznesowego i rozwoju sieci dystrybucji, satysfakcji klientów oraz inwestycji w nowe technologie.

Według zapewnień Zarządu raport ujmuje informacje, których wymaga Ustawa o rachunkowości w zakresie informacji niefinansowych, a także międzynarodowa inicjatywa UN Global. W formie tabelarycznej ujęto również powiązania z poszczególnymi wskaźnikami standardów GRI.

W celu potwierdzenia rzetelności i wiarygodności przedstawionych wyników, raport został poddany weryfikacji przez zewnętrzną firmę, która nie zidentyfikowała oznak wskazujących na brak wiarygodności przedstawionych danych w istotnych obszarach podlegających weryfikacji. Zewnętrzna firma nie jest wpisana na

listę rejestru firm audytorskich uprawionych do wykonywania czynności rewizji finansowej. Niemniej fakt poddania weryfikacji może dla interesariuszy stanowić przejaw należytej staranności ze strony zarządu spółki.

Prócz umieszczenia kwestii ESG w Oświadczeniu na temat stosowania ładu korporacyjnego oraz raporcie zintegrowanym, kwestie społeczne i środowiskowe zostały poruszone przez Zarząd także w zasadniczej części Sprawozdania z działalności spółki i jednocześnie grupy. W 2019 r. LPP ogłosiła Strategię Zrównoważonego Rozwoju LPP *For People For Our Planet* z okresem realizacji na lata 2020–2025. Pojawiło się zapewnienie, że w strategii LPP SA znalazły odzwierciedlenie elementy troski o otoczenie w wymiarze środowiskowym i społecznym.

Strategia zrównoważonego rozwoju została oparta w grupie na odpowiedzialnej modzie, czyli nadawaniu odzieży tzw. drugiego życia po zakończonym procesie jej eksploatacji przez klientów. Takie podejście jest odpowiedzią na pojawiające się wyzwania klimatyczne. Organizacja chce skutecznie ograniczać negatywny wpływ grupy LPP na środowisko, ale także edukować klientów i partnerów biznesowych, jak skutecznie zadbać o otoczenie. Potwierdzeniem przyjętego programu działań jest także przystąpienie LPP do globalnej inicjatywy ZDHC (*Zero Discharge of Hazardous Chemicals*) w celu ograniczenia wpływu chemikaliów na środowisko naturalne oraz dołączenie do Polskiego Paktu Plastikowego celem zmiany obecnego modelu wykorzystywania sztucznych surowców do produkcji opakowań w kierunku gospodarki obiegu zamkniętego.

Zrównoważony rozwój to także prospołeczne działania firmy, które realizowane są poprzez Fundację LPP. Jej celem jest m.in. pomoc dzieciom i młodzieży znajdującej się w trudnej sytuacji życiowej oraz osobom chorym i zagrożonym wykluczeniem społecznym. Kwestie społeczne to również dbałość o zrównoważony rozwój w łańcuchu dostaw. Dostawcy grupy przechodzą audyty i szkolenia w zakresie przestrzegania praw człowieka i praw pracowniczych. Jest to o tyle istotny aspekt, że w Sprawozdaniu z działalności Zarząd uwypuklił istnienie poważnego ryzyka pracowniczego oraz ryzyka utraty reputacji, które może wynikać z działań spółki i wiązać się z oferowanymi przez nią produktami, standardami środowiskowymi i społecznymi w łańcuchu dostaw. W odpowiedzi na zidentyfikowane ryzyko grupa przystąpiła do porozumienia ACCORD, działającego na rzecz poprawy warunków pracy w przemyśle odzieżowym w Bangladeszu. Powołano w strukturach organizacji komórkę dedykowaną kontroli w fabrykach dostawców zakresu przestrzegania przez nich warunków pracy i bezpieczeństwa, praw człowieka, wynagrodzenia, a także dbania o środowisko naturalne. Został również zmieniony model współpracy z niezależnymi agentami, polegający na lokowaniu produktu wyłącznie u certyfikowanych dostawców.

4.4.4. Analiza informacji nt. społecznej odpowiedzialności biznesu w sprawozdawczości rocznej Euro Styl SA

Sprawozdanie finansowe Euro Styl SA za rok 2020 zostało udostępnione w postaci hybrydowej. Bilans, rachunek zysków i strat, sprawozdanie z przepływów pieniężnych oraz zestawienie zmian w kapitale własnym jest dostępne w formacie xml, natomiast noty do sprawozdania – w plikach pdf, liczących łącznie 24 strony. Kwestie społeczne poruszone w sprawozdaniu dotyczyły:

1. kwoty poniesionych kosztów wynagrodzeń oraz ubezpieczeń i innych świadczeń pracowniczych;
2. kwoty rezerw utworzonych na świadczenia emerytalne i podobne;
3. informacji o przeciętnym zatrudnieniu w poszczególnych grupach pracowniczych;
4. informacji o zagregowanej kwocie wynagrodzeń członków zarządu spółki oraz braku pożyczek udzielonych członkom zarządu;
5. kwot przekazanych darowizn.

W zakresie kwestii środowiskowych z informacji dodatkowej można się dowiedzieć wyłącznie o braku nakładów na niefinansowe aktywa trwałe, służące ochronie środowiska.

W Sprawozdaniu Zarządu z działalności Spółki Euro Styl SA za 2020 rok, liczącym 21 stron, w zakresie obszaru odpowiedzialności społecznej:

1. Przekazano informację o przyjęciu procedury zgłaszania nadużyć i ochrony sygnalistów.
2. Podano informację o przeciętnym zatrudnieniu w roku 2020 i zmianie w stosunku do roku poprzedniego.
3. Wskazano na obecność jedynego właściciela spółki, tj. Dom Development na Giełdzie Papierów Wartościowych, co ma gwarantować wiarygodność, przejrzystość i powszechność w dostępie do informacji i decyzji podejmowanych przez Zarząd Spółki.
4. Zapewniono o jakości oraz terminowości realizowanych projektów oraz posiadanym kapitale wiedzy i doświadczenia, a także pewności finansowania, jako czynników gwarantujących stabilność spółki.

Zdaniem Zarządu pozostałe kwestie ujęte w art. 49 Ustawy o rachunkowości nie miały zastosowania do spółki Euro Styl SA. Tym samym zarząd uznał, że kluczowe niefinansowe wskaźniki efektywności związane z działalnością jednostki oraz informacje dotyczące zagadnień pracowniczych i środowiska naturalnego nie są istotne dla oceny rozwoju, wyników i sytuacji jednostki.

W przypadku spółki Euro Styl SA, nieobjętej obowiązkiem składania oświadczenia o stosowaniu ładu organizacyjnego oraz oświadczenia na temat informacji niefinansowych, zakres ujawnień w sprawozdaniu finansowym i sprawozdaniu z działalności kwestii ESG był marginalny. Niemniej na stronie internetowej spółki został udostępniony dokument, w którym prezentowane są zasady wdrożonego w podmiocie programu „Jesteśmy fair". Zasadza się on na trzech wartościach:

a) odpowiedzialności za produkt, wyznacznikiem której jest jakość, trwałość i estetyka; w ramach tej wartości wymienione są pewne działania z zakresu dbałości o środowisko, takie jak:
   - energooszczędna automatyka i oświetlenie,
   - zielone dachy, dzięki którym ilość wody opadowej odprowadzanej do kanalizacji deszczowej zmniejsza się od 50% do 90%;
b) relacjach ze wszystkimi interesariuszami spółki – klientami, pracownikami, kontrahentami; spółka zapewnia o transparentności działania i wysokich standardach postępowania, czemu ma służyć stosowany wewnętrzny kodeks etyki; w ramach promowania tej wartości spółka wskazuje na podejmowanie następujących działań:
   - równe traktowanie wszystkich kontrahentów i pracowników,
   - nieakceptowanie przejawów jakiejkolwiek dyskryminacji,
   - pamiętanie o udogodnieniach dla niepełnosprawnych;
c) relacjach z lokalną społecznością, tworzonych poprzez:
   - wspieranie lokalnych inicjatyw, drużyn sportowych, fundacji, osób indywidualnych, placówek oświatowych,
   - prowadzenie dialogu z lokalną społecznością i poszukiwanie rozwiązań dla zgłaszanych przez nią problemów,
   - dążenie do ochrony środowiska poprzez zastosowanie ekologicznych rozwiązań przy realizacji inwestycji,
   - korzystanie z certyfikowanych podmiotów, zajmujących się wywozem odpadów, gwarantujących segregację i wywóz na wysypiska.

Dokument ma charakter deklaracyjny i nie jest poparty wskaźnikami, które potwierdzałyby realizację przyjętego programu. Osoby zainteresowane wypełnianiem przez spółkę społecznej odpowiedzialności biznesu i przejawów jej realizacji, musiałyby szukać informacji w pozasprawozdawczych narzędziach komunikacji.

Spółka nie udzieliła odpowiedzi na pytanie o inną istniejącą dokumentację dotyczącą obszaru społecznej odpowiedzialności.

4.4.5. Analiza informacji nt. społecznej odpowiedzialności biznesu w sprawozdawczości rocznej Ziaja Ltd Zakład Produkcji Leków Sp. z o.o.

Sprawozdanie finansowe Ziaja Ltd Zakład Produkcji Leków Sp. z o.o. za rok 2020 zostało udostępnione w postaci hybrydowej. Bilans, rachunek zysków i strat, sprawozdanie z przepływów pieniężnych oraz zestawienie zmian w kapitale własnym udostępniono w formacie xml, natomiast noty do sprawozdania – w plikach pdf, liczących łącznie 17 stron. Kwestie społeczne poruszone w sprawozdaniu dotyczyły:

1. poniesionych kosztów wynagrodzeń, składek na ubezpieczenia społeczne oraz innych świadczeń pracowniczych;
2. informacji o kwotach rezerw tworzonych na zobowiązania z tytułu niewykorzystanych urlopów, nagród jubileuszowych, odpraw emerytalnych i odpraw rentowych;
3. przeciętnej liczby pracujących w podziale na grupy pracownicze;
4. wynagrodzeń członków zarządu ze stosunku pracy oraz z tytułu pełnienia funkcji w zarządzie spółki;
5. informacji o braku udzielonych pożyczek i wypłaty świadczeń o podobnym charakterze na rzecz Zarządu spółki;
6. przekazanych darowizn.

W zakresie kwestii środowiskowych z informacji dodatkowej można się dowiedzieć o nakładach poniesionych na trwałe aktywa niefinansowe służące ochronie środowiska, tj. modernizacji budynku podczyszczalni ścieków oraz oddaniu do użytkowania instalacji fotowoltaicznej.

W Sprawozdaniu z działalności Spółki Ziaja Ltd za 2020 r., liczącym 21 stron, poruszono wyłącznie jedną kwestię dotykającą obszaru odpowiedzialności społecznej. Zamieszczono informację nt. zasobów ludzkich, tj. łącznego zatrudnienia oraz podziału zatrudnionych pracowników ze względu na płeć, wiek oraz wykształcenie.

Spółka podkreśliła, że obowiązek przedstawiania informacji o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego nie dotyczy Ziaja Ltd. W przypadku spółki nie stworzono sformalizowanej polityki społecznej odpowiedzialności. Można natomiast, na podstawie udzielonych odpowiedzi, wnioskować o działaniu podmiotu w środowisku społecznej odpowiedzialności. Jest to cecha charakterystyczna dla podmiotów niezobligowanych do dokumentowania stosowanych procedur, ale poddających się im dobrowolnie. Podejmowane w tym przypadku działania prospołeczne lub prośrodowiskowe wynikają z postawy społecznej kierownictwa jednostki i przyjętych nieformalnych zasad[160].

[160] Z podobną sytuacją mamy do czynienia w przypadku kontroli wewnętrznej w mniejszych jednostkach. Nie jest ona formalizowana, niemniej istnienie środowiska kontroli jest zapewniane jako rezultat postawy i działań kierownictwa.

4.4.6. Kanały komunikacji zewnętrznej informacji finansowych i niefinansowych zawartych w rocznej sprawozdawczości spółek

W ramach przeprowadzanego badania dokonano przeglądu kanałów komunikacji sprawozdawczości finansowej i niefinansowej spółki Grupa LOTOS SA, LPP SA, Euro Styl SA oraz Ziaja Ltd.

Obligatoryjnym kanałem komunikacji dla wszystkich spółek jest Krajowy Rejestr Sądowy. Na stronie https://ems.ms.gov.pl/, w przeglądarce dokumentów finansowych, zamieszczono dokumenty zestawione w tabeli 4.8.

Tabela 4.8. Dokumenty sprawozdawcze spółek za rok 2020 udostępnione w przeglądarce Krajowego Rejestru Sądowego

Spółka	Dokument	Format
Grupa LOTOS SA	Roczne sprawozdanie finansowe	xhtml.xades (do odczytu bez konieczności przekształcenia w czytnikach plików xml)
	Opinia biegłego rewidenta/sprawozdanie z badania rocznego sprawozdania finansowego	xhtml, xhtml.xades (do odczytu bez konieczności przekształcenia w czytnikach plików xml)
	Uchwała o podziale zysku bądź pokryciu straty	pdf
	Uchwała lub postanowienie o zatwierdzeniu rocznego sprawozdania finansowego	pdf
	Sprawozdanie z działalności	xhtml.xades (do odczytu bez konieczności przekształcenia w czytnikach plików xml)
	Uchwała lub postanowienie o zatwierdzeniu skonsolidowanego rocznego sprawozdania finansowego	pdf
	Skonsolidowane sprawozdanie z płatności na rzecz administracji publicznej	xhtml.xades (do odczytu bez konieczności przekształcenia w czytnikach plików xml)
	Sprawozdanie z działalności jednostki dominującej oraz sprawozdanie z działalności grupy	xhtml.xades (do odczytu bez konieczności przekształcenia w czytnikach plików xml)
	Opinia biegłego rewidenta/sprawozdanie z badania skonsolidowanego rocznego sprawozdania finansowego grupy kapitałowej	xhtml (do odczytu bez konieczności przekształcenia w czytnikach plików xml)
	Skonsolidowane roczne sprawozdanie finansowe	pdf

Spółka	Dokument	Format
LPP SA	Roczne sprawozdanie finansowe	pdf
	Opinia biegłego rewidenta/sprawozdanie z badania rocznego sprawozdania finansowego	pdf
	Sprawozdanie z działalności	pdf
	Uchwała o podziale zysku bądź pokryciu straty	pdf
	Uchwała lub postanowienie o zatwierdzeniu rocznego sprawozdania finansowego	pdf
	Skonsolidowane roczne sprawozdanie finansowe	pdf
	Opinia biegłego rewidenta/sprawozdanie z badania skonsolidowanego rocznego sprawozdania finansowego grupy kapitałowej	pdf
	Uchwała lub postanowienie o zatwierdzeniu skonsolidowanego rocznego sprawozdania finansowego	pdf
	Sprawozdanie z działalności jednostki dominującej oraz sprawozdanie z działalności grupy kapitałowej	pdf
Euro Styl SA	Sprawozdanie z działalności	pdf
	Roczne sprawozdanie finansowe	xml (możliwość odczytu po przekształceniu w czytnikach plików xml), noty w formacie pdf w oddzielnych plikach
	Uchwała o podziale zysku bądź pokryciu straty	pdf
	Uchwała lub postanowienie o zatwierdzeniu rocznego sprawozdania finansowego	pdf
	Opinia biegłego rewidenta/sprawozdanie z badania rocznego sprawozdania finansowego	pdf
Ziaja Ltd	Roczne sprawozdanie finansowe	xml.xades (możliwość odczytu po przekształceniu w czytnikach plików xml), noty w formacie pdf w jednym pliku
	Opinia biegłego rewidenta/sprawozdanie z badania rocznego sprawozdania finansowego	pdf
	Sprawozdanie z działalności	pdf.xades (możliwość odczytania po wybraniu opcji: Pokaż treść dokumentu)
	Uchwała o podziale zysku bądź pokryciu straty	pdf
	Uchwała lub postanowienie o zatwierdzeniu rocznego sprawozdania finansowego	pdf

Źródło: opracowanie własne.

Już na etapie udostępniania plików w przeglądarce KRS czytelnik sprawozdania napotyka na różny poziom dostępności dokumentów. Pliki spółek Grupa LOTOS SA i LPP SA są dostępne bez konieczności przekształcania w dedykowanych czytnikach plików xml. Sprawozdania roczne Euro Styl SA i Ziaja Ltd nie są możliwe do przeczytania bez dodatkowego oprogramowania lub skorzystania z dedykowanych aplikacji.

Różna jest także dostępność sprawozdań na stronach internetowych spółek.

Informacje na temat działalności biznesowej, wyników finansowych oraz działań społecznych i środowiskowych Grupy Kapitałowej LOTOS oraz Grupy LOTOS SA, w okresie przeprowadzania badania, udostępnione były na stronie internetowej www.lotos.pl oraz www.odpowiedzialny.lotos.pl. W zakładce „Relacje inwestorskie" umieszczono komunikaty na temat:

- strategii,
- struktury kapitału akcyjnego,
- podstawowych danych finansowych i niefinansowych oraz raportów okresowych,
- danych makro, miesięcznej struktury produkcji rafinerii, modelowej marży rafineryjnej,
- dywidendy,
- przyjętych zasad ładu korporacyjnego,
- CSR, w tym raportowania społecznej odpowiedzialności biznesu.

Zamieszczone są również narzędzia inwestora, czyli informacje giełdowe, kalendarz inwestora, dane w formacie Excel, Poradnik Inwestora oraz prezentacje.

Spółka LPP SA udostępnia sprawozdania finansowe i obszerne informacje niefinansowe na stronie https://www.lppsa.com. W zakładce „Relacje inwestorskie", w okresie objętym badaniem zamieszczone były komunikaty dotyczące:

- przyjętej strategii,
- opublikowanych raportów i wybranych informacji finansowych,
- władz, akcjonariatu i materiałów inwestorskich, walnych zgromadzeń,
- dywidend, akcji i obligacji,
- ładu korporacyjnego.

Na stronie udostępniono również kalendarium, materiały wideo, zawiadomienia oraz dane kontaktowe.

Spółka Euro Styl SA na stronie internetowej https://www.eurostyl.com.pl w zakładce „Strefa akcjonariusza" ogłosiła wyłącznie wezwania do złożenia dokumentów akcji w celu ich dematerializacji oraz udostępnienie planu połączenia. Brakowało natomiast danych finansowych i niefinansowych. W zakładce „Jesteśmy

fair" zamieszczono dokument pod tym samym tytułem, odnoszący się do wybranych kwestii odpowiedzialności społecznej biznesu.

Spółka Ziaja Ltd Zakład Produkcji Leków Sp. z o.o. na swojej stronie internetowej nie umieściła sprawozdań finansowych ani istniejącej misji, deklaracji podstawowych wartości czy opracowanych polityk – bezpieczeństwa i środowiskowej.

Przeprowadzona analiza wskazuje, że w przypadku spółek giełdowych, komunikowanie sprawozdawczości finansowej i niefinansowej jest ustrukturyzowane i łatwo dostępne dla interesariuszy, zarówno jako obligatoryjny zestaw ujawnień w Krajowym Rejestrze Sądowym, jak i na stronach internetowych spółek. W przypadku Euro styl SA i Ziaja Ltd czytelnik sprawozdania finansowego może napotkać problem z jego konwersją do wersji umożliwiającej dogodne zapoznanie się z treścią. Ponadto na stronach internetowych spółek w okresie badawczym nie udostępniono sprawozdań finansowych, a publikacja treści z zakresu odpowiedzialności społecznej biznesu miała charakter pozasprawozdawczy.

4.5. Analiza wykorzystania narzędzi pozasprawozdawczych w komunikacji zewnętrznej z zakresu CSR spółek

4.5.1. Pozasprawozdawcza komunikacja zewnętrzna w zakresie CSR w Grupie LOTOS SA

Przygotowanie opisu komunikacji zewnętrznej z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu w przypadku Grupy LOTOS SA wymagało uwzględnienia specyfiki samej spółki oraz realizowanej przez nią polityki komunikacyjnej. W tym pierwszym przypadku ważne jest podkreślenie, że w momencie prowadzenia badania Grupa LOTOS SA funkcjonowała jako spółka-matka w odniesieniu do kilkunastu spółek, tworząc razem z nimi Grupę Kapitałową LOTOS[161]. Analiza jej komunikacji prowadzi do konkluzji, że generalnie była ona prowadzona w jednolity sposób w odniesieniu do całej Grupy Kapitałowej, ale w niektórych obszarach poszczególne spółki realizowały pewne zadania, związane z komunikacją, we własnym zakresie. Dla uproszczenia analizy przyjęto zatem, że zasadniczo opis będzie się odnosił do działań całej Grupy LOTOS, choć mogą zdarzyć się odniesienia do działań konkretnego podmiotu tę grupę tworzącego.

Grupa LOTOS wykorzystywała w swej działalności reklamę, zarówno produktową, korporacyjną, jak i społeczną, która docierała do odbiorców w różnej formie (głównie spotów filmowych emitowanych w telewizji i w internecie, ogłoszeń prasowych, reklamy outdoorowej oraz reklamy w miejscu sprzedaży). Wśród poruszanych

[161] Zamiennie stosowane będą określenia: Grupa Kapitałowa LOTOS, GK LOTOS, Grupa LOTOS oraz Grupa. Jeżeli opis będzie odnosił się do działań komunikacyjnych konkretnej spółki, wówczas zostanie to zaznaczone.

wątków znajdowały się także takie, które wpisują się w zagadnienia społecznej odpowiedzialności biznesu czy zrównoważonego rozwoju. I tak, kwestie związane ze społeczną odpowiedzialnością pojawiały się w reklamach komercyjnych, czego przykładem może być szeroka kampania prowadzona zarówno w mediach tradycyjnych, jak i elektronicznych, dotycząca inicjatywy Niebieski Szlak, która wystartowała w 2018 r. To pierwszy w Polsce pilotażowy projekt budowy sieci stacji do szybkiego ładowania pojazdów elektrycznych, tworzony poza miastami, wzdłuż korytarzy TEN-T (Transeuropejska Sieć Transportowa). Sama inicjatywa, co podkreślano także w materiałach reklamowych, ma wspierać rozwój elektromobilności, postrzeganej jako alternatywne, bardziej proekologiczne rozwiązanie transportowe. W swoich reklamach Grupa LOTOS zwracała dużą uwagę na kwestie innowacyjności i jakości swoich produktów, co też uznać można za przejaw odpowiedzialności wobec interesariuszy, zwłaszcza klientów. Obok docierających do szerokiego grona odbiorców kampanii telewizyjnych, internetowych czy outdoorowych, firmy z Grupy LOTOS wykorzystywały w celach promocyjnych katalogi dostępne w formie elektronicznej na stronie internetowej, prezentujące cechy olejów dedykowanych samochodom ciężarowym i autobusom, w tym również te istotne z punktu widzenia środowiska. W formie elektronicznej dostępne były też ulotki promujące i zawierające opis poszczególnych rodzajów olejów.

Tematyka CSR pojawiała się również w kampaniach wizerunkowych Grupy LOTOS. W różnego rodzaju materiałach reklamowych, w tym telewizyjnych i prasowych, często pojawiały się informacje o sponsorowaniu polskich sportowców, w tym reprezentacji Polski w piłce nożnej.

Grupa LOTOS realizowała też kampanie społeczne, o których informowała w spotach filmowych i innych materiałach reklamowych. W momencie przeprowadzania badania realizowana była kampania „Mistrzowie w drodze", promująca bezpieczeństwo w ruchu drogowym, a ambasadorem przedsięwzięcia, którego wizerunek pojawiał się w materiałach reklamowych towarzyszących kampanii, był kierowca rajdowy Kajetan Kajetanowicz. Biorąc pod uwagę obszar działalności biznesowej Grupy LOTOS, związany w dużej części z dostarczaniem dóbr na potrzeby transportu drogowego, tego rodzaju kampania wydaje się bardzo trafna, zwłaszcza że poziom bezpieczeństwa na polskich drogach wciąż pozostawia wiele do życzenia.

Grupa LOTOS deklarowała, że sprzedawcy, którzy reprezentują ją w kontaktach z klientami, w tym także ci zatrudnieni na stacjach paliw wchodzących w skład zarządzanej przez nią sieci ponad 500 takich punktów, otrzymali pakiet informacji na temat cech produktów (także np. proekologicznych) zarówno podczas organizowanych dla nich szkoleń, jak i w postaci dodatkowych materiałów informacyjnych. W podobny sposób byli oni też informowani o zasadach i polityce Grupy w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu.

Z przeprowadzonego badania wynika, że Grupa LOTOS korzystała także z narzędzi zaliczanych do marketingu bezpośredniego. Były wśród nich aplikacje mobilne, wychodzące naprzeciw potrzebom klienta, ułatwiające odnalezienie stacji paliwowej czy właściwy dobór oleju do samochodu. Wiele informacji, zarówno na temat oferty produktowej, jak i działań np. proekologicznych czy prospołecznych Grupy, docierało do interesariuszy za pośrednictwem elektronicznego newslettera.

W ramach tzw. promocji uzupełniającej Grupa LOTOS oferowała próbki swoich produktów, w tym tych bardziej przyjaznych dla środowiska. Innym działaniem z tej kategorii, służącym jednocześnie celom wpisującym się w społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa, była oferta promocyjna #zwłasnymkubkiem, polegająca na zaproponowaniu atrakcyjniejszej (niższej) ceny kawy dla klientów odwiedzających stacje paliwowe LOTOS, pod warunkiem przyniesienia ze sobą własnego kubka. W ten sposób przedsiębiorstwo włączało się w ważne, z punktu widzenia środowiskowego, działania na rzecz ograniczenia zużycia opakowań jednorazowych. Ciekawym przykładem działań z obszaru promocji dodatkowej były materiały instruktażowe, także w formie filmików umieszczonych na stronie internetowej Grupy, dostarczające klientom wiedzy m.in. na temat właściwej eksploatacji samochodów, co ma istotne znaczenie zarówno z punktu widzenia bezpieczeństwa na drodze, jak i środowiska naturalnego.

W kontekście oznakowania produktów, warto zwrócić uwagę na specjalne materiały informacyjne na temat cech produktów oraz zasad ich bezpiecznego dla człowieka i środowiska użytkowania, zwane „Kartami Charakterystyki". Tego rodzaju karty są obowiązkowe w przypadku produktów chemicznych, a do takich zaliczyć należy paliwa i oleje. Wynika to z rozwiązań przyjętych w ramach REACH, czyli Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady nr WE 1907/2006, dotyczącego bezpiecznego stosowania chemikaliów. Wspomniane „Karty Charakterystyki" były dostępne zarówno w punktach sprzedaży, jak i w formie elektronicznej na stronie internetowej Grupy LOTOS. Do opisu produktów i ewentualnych zagrożeń z nimi związanych wykorzystywano tzw. negatywne (ostrzegawcze) etykiety ekologiczne.

Grupa LOTOS deklarowała, że na spotkaniach oraz w korespondencji i rozmowach, np. telefonicznych, z różnymi interesariuszami: akcjonariuszami, partnerami biznesowymi, administracją państwową, organizacjami społecznymi oraz społecznością lokalną pojawiały się kwestie związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Tematy CSR były też poruszane w kontaktach z mediami: pojawiały się zarówno w przekazywanych do nich materiałach, jak i podczas wywiadów. Sporo informacji, np. o sponsoringu oraz działaniach prośrodowiskowych, przedstawiciele mediów mogli też znaleźć w dedykowanej im zakładce na stronie internetowej Grupy LOTOS, zatytułowanej „Centrum prasowe".

Tego rodzaju tematyka towarzyszyła też różnego rodzaju wydarzeniom, w których uczestniczyło, ale też które organizowało przedsiębiorstwo. Były to seminaria, konferencje, targi oraz imprezy dla społeczności lokalnych. Przykładem mogą być, towarzyszące wspomnianej już kampanii społecznej „Mistrzowie w drodze" konkursy, w ramach których można było wygrać szkolenia z technik jazdy. Ich celem było podnoszenie umiejętności kierowców, a tym samym zwiększanie bezpieczeństwa na drogach. W czasie wydarzeń towarzyszących kampanii uczestnicy mogli też skorzystać z takich urządzeń jak symulatory jazdy czy symulatory dachowania, a także podszkolić się z zasad udzielania pierwszej pomocy. Na stronie internetowej Grupy LOTOS można też było znaleźć informacje o wydarzeniach określanych jako „Dzień otwarty dla sąsiadów", podczas których osoby mieszkające w najbliższym sąsiedztwie rafinerii mogły zapoznać się z jej funkcjonowaniem oraz działaniami podejmowanymi m.in. na rzecz ochrony środowiska.

Sporą aktywnością Grupa LOTOS wykazała się w komunikowaniu społecznej odpowiedzialności poprzez różnego rodzaju dokumenty firmowe, zarówno ogólne, jak i specyficzne dla CSR. W swojej strategii rozwoju Grupa wskazała najważniejsze cele, wśród których piąty odnosił się bezpośrednio do tematyki społecznej odpowiedzialności biznesu. Zgodnie z informacjami pozyskanymi ze strony internetowej Grupy LOTOS te cele to:

1. efektywne wykorzystanie koncesji wydobywczych, dalsza technologiczna optymalizacja rafinerii, wprowadzenie nowych produktów i paliw alternatywnych oraz dbałość o standardy jakości;
2. sukcesywne i powtarzalne obniżanie kosztów działalności oraz optymalizacja marży w całym łańcuchu wartości;
3. gotowość do rozwoju i wdrażania innowacji dzięki dedykowanemu funduszowi, nowoczesny model współpracy z ośrodkami naukowymi oraz kreatywne zaangażowanie pracowników;
4. elastyczność w reagowaniu na pojawiające się ryzyka, które LOTOS postrzega przez pryzmat szans biznesowych;
5. większa odpowiedzialność za szeroko rozumiane bezpieczeństwo otoczenia w zgodzie z polityką gospodarczą, środowiskową i energetyczną Polski (dywersyfikacja dostaw surowców i paliw, BHP, cyberbezpieczeństwo, odpowiedzialność społeczna).

Wskazano też Cele Zrównoważonego Rozwoju, do realizacji których stara się przyczyniać przedsiębiorstwo. Obejmowały one:

- Cel 3. Dobre zdrowie i jakość życia;
- Cel 4. Dobra jakość edukacji;
- Cel 7. Czysta i dostępna energia;

- Cel 9. Przemysł, innowacyjność, infrastruktura;
- Cel 13. Przeciwdziałanie zmianom klimatu i ich skutkom;
- Cel 14. Życie pod wodą.

W opisie swojego modelu tworzenia wartości Grupa LOTOS wskazała na cztery podstawowe wartości (zasady), którymi w tym procesie się kieruje. Były to: efektywność, innowacyjność, ale też odpowiedzialność i bezpieczeństwo. Dwie ostatnie nawiązywały więc do zasad CSR.

Odniesienia do kwestii ważnych z punktu widzenia CSR (np. dotyczących transparentności postępowania, bezpieczeństwa czy ochrony środowiska) zostały też zawarte w takich dokumentach jak: *Zasady współpracy Grupy Kapitałowej LOTOS z kontrahentami*, *Ogólne warunki umów dla umów o dzieło, umów o roboty budowlane oraz umów o świadczenie usług na rzecz Grupy LOTOS SA* czy *Ogólne warunki zamówienia Grupa LOTOS*.

Grupa komunikowała swoje zaangażowanie na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu poprzez specyficzne dla tej koncepcji dokumenty, dostępne m.in. na jej stronie internetowej. Były wśród nich:

- *Kodeks Etyki Grupy Kapitałowej LOTOS*, istniejący od 2013 r., znowelizowany w roku 2020;
- *Polityka Grupy Kapitałowej LOTOS w zakresie przeciwdziałania nadużyciom*;
- *Standardy CSR dla kontrahentów Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS SA*, zawierające wymogi w obszarach: ochrony środowiska, bezpieczeństwa, praw człowieka, wpływu na społeczeństwo, zakazu korupcji i płatnej protekcji, braku konfliktu interesów, zobowiązania partnerów biznesowych do przestrzegania tych zasad (istniał też osobny dokument zawierający klauzule CSR do umów);
- instrukcje dotyczące postępowania w przypadku awarii przemysłowej oraz zasady bezpieczeństwa.

Przedsiębiorstwo deklarowało też istnienie innych dokumentów, były one jednak udostępniane tylko wybranym grupom interesariuszy. Dokumenty te to *Polityka Zintegrowanego Systemu Zarządzania Grupy LOTOS* oraz teksty polityk obszarowych: antydyskryminacyjnej, antymobbingowej, bezpieczeństwa i środowiskowej. W tym ostatnim przypadku, na stronie internetowej Grupy LOTOS opublikowano ogólne oświadczenie dotyczące jej podejścia do kwestii środowiskowych. W jego treści wskazano podstawowe zasady, którymi w tym zakresie kieruje się Grupa, takie jak: prewencyjne podejście do środowiska naturalnego, podejmowanie inicjatyw mających na celu promowanie postaw odpowiedzialności ekologicznej, stosowanie i rozpowszechnianie przyjaznych środowisku technologii, czy ciągłe doskonalenie.

Jako formę komunikowania odpowiedzialnej postawy przedsiębiorstwa można też potraktować nagrody i certyfikaty, które udało się Grupie zdobyć. W okresie bezpośrednio poprzedzającym badanie były to:

- „Srebrny Listek CSR", przyznawany w plebiscycie organizowanym przez tygodnik „Polityka" oraz firmę doradczą Deloitte przedsiębiorstwom, które w codziennej działalności wdrażają standardy społecznej odpowiedzialności, ujęte w normie ISO 26000 (przedsiębiorstwo było laureatem tej nagrody wielokrotnie);
- obecność wśród liderów „Rankingu Odpowiedzialnych Firm", organizowanym przez Koźmiński Business Hub, którego partnerem merytorycznym jest Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Za weryfikację zgłoszeń odpowiada Deloitte, a partnerem medialnym jest „Dziennik Gazeta Prawna" (w 2020 r. firma zdobyła piątą lokatę w klasyfikacji ogólnej oraz pierwsze miejsce w kategorii przedsiębiorstw reprezentujących sektor paliwo-energetyczny i wydobywczy);
- „Zielona Karta Bezpiecznej Pracy" – wyróżnienie za działania na rzecz poprawy warunków i bezpieczeństwa pracy, przyznawane przez Forum Liderów działające przy Centralnym Instytucie Ochrony Pracy;
- obecność wybranych działań CSR podejmowanych przez Grupę LOTOS w kolejnych edycjach raportu Forum Odpowiedzialnego Biznesu na temat dobrych praktyk biznesowych;
- tytuł „Sponsora Sportu", przyznany podczas Gali Sportu I Biznesu w 2018 r.;
- tytuł „Pracodawca Przyjazny Pracownikowi" dla spółki LOTOS Terminale, przyznany w 2018 r.

Jeżeli chodzi o produkty wytwarzane przez spółki Grupy LOTOS, to w przypadku niektórych kategorii komunikowano posiadanie wymaganych certyfikatów (np. oleje), chwalono się też nagrodami za jakość (wyróżniono w ten sposób wybrane oleje i asfalty).

Grupa LOTOS i jej poszczególne spółki legitymowały się też certyfikatami z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Były to: ISO 9001:2015 (system zarządzania jakością), ISO 14001:2015 (system zarządzania środowiskowego), ISO 45001:2018 (system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy), ISO 27001:2017 (system zarządzania bezpieczeństwem informacji) oraz ISO 22301:2020 (system zarządzania ciągłością działania). Przedsiębiorstwo deklarowało też wdrożenie niektórych elementów standardu zarządzania energią – ISO 50001:2018.

Specyficzną formą komunikacji zewnętrznej, pełniącą rolę swoistego certyfikatu, była obecność Grupy LOTOS w różnego rodzaju rankingach, oceniających przedsiębiorstwa z perspektywy poziomu realizacji zasad społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju, zwanych też ratingami ESG. Były to:

- Rating Sustainalytics,
- Rating MSCI,
- S&P Global ESG Score,
- ESG Corporate Rating – ISS-oekom,
- Indeks WIG-ESG,
- Indeks FTSE4Good,
- Rating Refinitiv,
- Bloomberg ESG Rating.

Ważnym elementem komunikacji z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu była korporacyjna strona internetowa Grupy LOTOS. Posiadała on wyodrębnioną zakładkę „Odpowiedzialny LOTOS", gdzie znajdowały się informacje dotyczące aktywności Grupy na rzecz realizacji zasad CSR i zrównoważonego rozwoju. Strona została podzielona na kilka części: „Aktualności", „Nasza odpowiedzialność", „Społeczeństwo", „Środowisko" oraz „Fundacja LOTOS". W części zatytułowanej „Nasza odpowiedzialność" wskazane zostały i opisane obszary odpowiedzialności: „Za produkt", „Wobec pracowników", „W biznesie", „W Grupie Kapitałowej" oraz takie kategorie jak „Raportowanie", „Członkostwo w organizacjach" i „Nagrody i wyróżnienia". Była też zakładka dotycząca cyberbezpieczeństwa. W części zatytułowanej „Społeczeństwo" opisano stosunek Grupy LOTOS do otoczenia społecznego oraz przybliżono działania prospołeczne przedsiębiorstwa, w tym zaangażowanie w takich obszarach jak sport oraz kultura i sztuka. Znajdował się tam też opis polityki sponsoringowej oraz działań Grupy LOTOS na rzecz walki z pandemią COVID-19. W kolejnej części – „Środowisko" – odbiorca mógł znaleźć charakterystykę podejścia przedsiębiorstwa do ochrony środowiska, działań w obszarze ograniczania negatywnego wpływu środowiskowego, informacje dotyczące monitorowania wpływu na otoczenie oraz o występujących zagrożeniach. W tej części były też ciekawe materiały: poradnik *Gospodarstwo domowe bez plastiku* oraz relacje na żywo z budki na kominie rafinerii, gdzie gniazdują sokoły wędrowne. Ostatnia zakładka na stronie „Odpowiedzialny LOTOS" poświęcona była działalności Fundacji LOTOS i zawierała m.in. zasady współpracy z fundacją oraz wspierane przez nią projekty.

Oprócz zakładki poświęconej bezpośrednio społecznej odpowiedzialności, na stronie internetowej Grupy LOTOS można było znaleźć szereg informacji adresowanych do konkretnych interesariuszy: klientów, partnerów biznesowych, mediów oraz inwestorów. Tym ostatnim dedykowana była, wspomniana już przy okazji omawiania sprawozdawczej komunikacji CSR, zakładka „Relacje inwestorskie".

Warto zauważyć, że strona internetowa Grupy LOTOS składała się z różnych podstron, w tym tworzonych przez niektóre spółki. Podobne treści pojawiały się w różnych miejscach, dlatego istotną rolę odgrywały linki pozwalające poruszać się w sieciowej strukturze tekstu.

Na podkreślenie zasługuje też fakt, że strona internetowa nie tylko stanowiła źródło gotowych upublicznianych informacji, ale umożliwiała też komunikowanie się z przedsiębiorstwem. Służyły do tego m.in. specjalne formularze zgłoszeniowe, za pośrednictwem których można było poinformować przedsiębiorstwo o podejrzeniu nadużycia czy złamania zasad etycznych.

Aktywność komunikacyjna Grupy LOTOS w internecie nie ograniczała się do korporacyjnej strony internetowej. Przedsiębiorstwo intensywnie wykorzystywało w tym celu także media społecznościowe oraz portale multimedialne. Na stronie Grupy LOTOS na Facebooku znaleźć można było, podane w przystępnej i uwzględniającej specyfikę odbiorcy formie, informacje na temat wsparcia społecznego udzielanego przez Grupę, informacje o tematyce ekologicznej, materiały o tematyce CSR (np. minireportaż o roli kobiet w firmie, zatytułowany „LOTOS jest kobietą"). Na Facebooku odbiorcy mogli znaleźć też informacje o innowacjach produktowych (np. asfalcie antysmogowym) czy o tym, jak działa rafineria. Do uproszczonego przekazu, opartego głównie na postach zawierających fotografie, grafiki i filmy, Grupa LOTOS wykorzystywała też inne medium społecznościowe – Instagram. Tematyka komunikatów w dużym stopniu była podobna do tej na Facebooku. Nieco inny charakter miała komunikacja na Twiterze – tam pojawiały się zwykle krótkie, bardziej oficjalne i biznesowe komunikaty, choć nie brakowało też treści służących budowaniu pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa (np. informacji o sponsoringu, zwłaszcza sportowym oraz o otrzymanych nagrodach). Ciekawie wykorzystano portal multimedialny YouTube, na którym umieszczono różnego rodzaju materiały filmowe Grupy (reklamy, filmy instruktażowe dla kierowców, filmy prezentujące społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa). Za pośrednictwem specjalnego kanału stworzonego na tym portalu – „Odpowiedzialny LOTOS – Kierunek Bałtyk", można było oglądać bezpośrednią transmisję z fokarium na Helu wspieranego przez Grupę LOTOS oraz z gniazda sokołów wędrownych znajdującego się na terenie gdańskiej rafinerii.

Specyficznym sposobem komunikowania, opartym na zasadzie, że „czyny mówią więcej niż słowa", są konkretne działania określane jako zaangażowanie społeczne. W przypadku Grupy LOTOS katalog tych działań był bardzo szeroki i obejmował: sponsoring, elementy marketingu wspólnej sprawy, działalność fundacji korporacyjnej oraz wolontariat pracowniczy. Do tego zbioru można też dołączyć różne formy współpracy z instytucjami i organizacjami pozarządowymi.

Grupa LOTOS na dużą skalę wykorzystywała sponsoring, zwłaszcza w obszarze sportu oraz kultury i sztuki. Jeżeli chodzi o sport, to kluczowymi dyscyplinami wspieranymi w tej formie były: piłka nożna (Grupa LOTOS sponsorowała polską reprezentację w piłce nożnej), skoki i biegi narciarskie (m.in. kadra narodowa skoczków), tenis (Grupa wspierała m.in. Huberta Hurkacza). Grupa LOTOS

sponsorowała też sporty motorowe, wyścig kolarski Tour de Pologne, sport akademicki oraz gdańskich hokeistów. Dużym wydarzeniem sponsorowanym przez przedsiębiorstwo był też LOTOS Aerobaltic Airshow w Gdyni. Z raportów Grupy wynika, że w latach bezpośrednio poprzedzających moment przeprowadzenia badania, realizowała ona każdego roku ponad 20 projektów sponsoringowych w obszarze sportu. Drugim ważnym obszarem aktywności sponsoringowej przedsiębiorstwa była kultura i sztuka. Tu liczba projektów wahała się od kilkunastu (np. w latach 2017–2018) do ponad trzydziestu w roku 2019. Można wśród nich wymienić wsparcie udzielone placówkom kulturalnym (np. Operze Bałtyckiej w Gdańsku czy Gdańskiemu Teatrowi Szekspirowskiemu), imprezom kulturalnym (np. LOTOS Siesta Festiwal czy Lato Teatralne – Sopot), ale też innym ciekawym przedsięwzięciom z tego obszaru. Zalicza się do tej grupy także sponsoring filmu „Kamerdyner", którego powstanie wpisywało się w obchody 100-lecia odzyskania przez Polskę niepodległości.

Jednym ze sposobów społecznego zaangażowania jest tzw. marketing wspólnej sprawy. Grupa LOTOS sięgnęła również po narzędzia z tego obszaru. Chodzi o specyficzne programy lojalnościowe oferowane klientom indywidualnym, w ramach których mogli oni zbierać punkty, które przekładały się na pomoc dla konkretnych grup społecznych. Przykładem jest kampania pod hasłem „Pomaganie przez tankowanie", gdzie za każdy litr zatankowanego przez klientów na stacjach LOTOS paliwa, Grupa przeznaczała określone środki, pomagając spełniać marzenia dzieci i młodzieży.

Grupa Kapitałowa LOTOS bardzo mocno angażowała się w różnego rodzaju przedsięwzięcia dla lokalnej, i nie tylko, społeczności. Na potrzeby tego rodzaju działalności Grupa powołała do istnienia Fundację LOTOS. Jej cele określono bardzo szeroko – wśród obszarów potencjalnego wsparcia znalazły się m.in. inicjatywy z zakresu: ochrony i promocji zdrowia, ekologii, ochrony dziedzictwa przyrodniczego (ze szczególnym uwzględnieniem ochrony środowiska i walorów przyrodniczych Morza Bałtyckiego); nauki, edukacji i oświaty oraz rozwoju techniki i innowacyjności; upowszechniania kultury fizycznej i sportu (ze szczególnym uwzględnieniem rozwoju fizycznego dzieci i młodzieży); kultury i sztuki; porządku i bezpieczeństwa (ze szczególnym uwzględnieniem bezpieczeństwa publicznego oraz bezpieczeństwa ruchu drogowego); pomocy społecznej, w tym przede wszystkim w zakresie wyrównywania różnic społecznych dzieci i młodzieży, osób niepełnosprawnych oraz osób pokrzywdzonych przez los; rozwoju lokalnych inicjatyw społecznych i gospodarczych; podtrzymania tradycji narodowej, pielęgnowania polskości oraz rozwoju świadomości narodowej, obywatelskiej i kulturowej; działalności wspomagającej rozwój wspólnot i społeczności lokalnych; wspierania ratownictwa i ochrony ludności;

pomocy ofiarom katastrof, klęsk żywiołowych, konfliktów zbrojnych i wojen i wiele innych. Ustalono, że cele te będą realizowane poprzez: organizowanie i wspieranie finansowe oraz pozafinansowe różnego rodzaju projektów i wydarzeń, wspieranie finansowe instytucji np. zdrowia publicznego (zakup sprzętu, projekty), fundowanie stypendiów, wydawanie publikacji, fundowanie nagród itp. Przykładowo, w 2018 r. fundacja wsparła 130 projektów na kwotę łączną około 6 milionów złotych; w 2020 r. projektów było 148, a kwota finansowania wyniosła około 14 milionów złotych.

Formą komunikowania przez działanie jest również wolontariat pracowniczy. Pracownicy Grupy LOTOS angażowali się w różne tego typu przedsięwzięcia (np. przygotowanie prezentów dla dzieci z potrzebujących pomocy rodzin, zbiórki na rzecz osób potrzebujących i bezdomnych i inne projekty) – w sumie w 2019 r. w tego rodzaju inicjatywy włączyło się 527 pracowników, a beneficjentami tych akcji było około półtora tysiąca osób. W roku 2020 w akcjach wolontariatu pracowniczego uczestniczyło 416 pracowników, a skorzystało z nich ponad 1 600 osób.

Aktywność społeczna, która wysyła komunikat do interesariuszy, może także przybrać postać aliansu z instytucją lub organizacją pozarządową. Tego rodzaju działania były widoczne w różnych obszarach działania Grupy LOTOS. Można wymienić choćby współpracę z podmiotami specjalizującymi się w problematyce społecznej (np. Caritas Polska), czy środowiskowej (np. Stowarzyszenie na Rzecz Dzikich Zwierząt „Sokół"). Grupa LOTOS chętnie współpracowała też z uczelniami, zwłaszcza w zakresie innowacji produktowych (np. z Politechniką Warszawską w ramach prac nad asfaltem z recyklingu, czy z Politechniką Gdańską w projekcie dotyczącym asfaltu pochłaniającego smog).

Do tej kategorii można też zaliczyć członkostwo w różnego rodzaju organizacjach i inicjatywach. Najważniejszy sygnał, świadczący o zaangażowaniu na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju, to przynależność Grupy LOTOS do Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz United Nations Global Compact. O zainteresowaniu różnymi kwestiami, które składają się na społeczną odpowiedzialność biznesu, świadczyła też przynależność do innych organizacji, np. branżowych (m.in.: Polska Izba Przemysłu Chemicznego, Polska Organizacja Przemysłu i Handlu Naftowego, Fuels Europe [European Petroleum Refiners Association], Polski Komitet Światowej Rady Energetycznej), regionalnych (np. Rada Inteligentnej Specjalizacji Pomorza ISP 3), rynku finansowego (np. Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych), czy biznesowych (np. Związek Przedsiębiorców i Pracodawców, IAA Polska Międzynarodowe Stowarzyszenie Reklamy, Pracodawcy Pomorza).

Ostatnią grupą narzędzi, które można wykorzystać w procesie zewnętrznego komunikowania CSR, i po które sięgała Grupa LOTOS, są wybrane elementy

wizualizacji, głównie budynki i lokale oraz upominki. Jak deklarowało samo przedsiębiorstwo, do zbudowania, wykończenia i wyposażenia zarówno siedziby głównej przedsiębiorstwa, jak i niektórych ze stacji paliw wykorzystano, przynajmniej częściowo, proekologiczne technologie i materiały. Podobnie rzecz wyglądała w przypadku upominków firmowych – część z nich miała charakter proekologiczny. W tej grupie działań można też wymienić same produkty i usługi oferowane w ramach Grupy LOTOS, a dokładnie niektóre ich cechy, które mogą być swoistym proekologicznym komunikatem. W przypadku oferty mogą to być: antysmogowe właściwości jednego z rodzajów asfaltu, niska zawartość siarki w olejach przeznaczonych do samochodów z silnikiem Diesla, czy stosowanie proekologicznych środków myjących w myjniach zlokalizowanych na stacjach paliw LOTOS.

Reasumując należy stwierdzić, że w przypadku Grupy LOTOS SA oraz spółek tworzących jej grupę kapitałową zakres wykorzystania pozasprawozdawczych narzędzi zewnętrznego komunikowania działań i zasad postępowania, wpisujących się w koncepcję CSR, był w badanym okresie szeroki. Wynikało to zapewne ze specyfiki działalności, prowadzonej głównie w obszarze przetwarzania ropy naftowej i dystrybucji produktów tego procesu, postrzeganej jako stosunkowo uciążliwa dla środowiska i lokalnej społeczności. Nie bez znaczenia był także fakt, że Grupa LOTOS zaliczała się do podmiotów dużych, a co za tym idzie – posiadających możliwość sporego oddziaływania na lokalną, regionalną i krajową gospodarkę i społeczność. Ponadto Grupa LOTOS SA była notowana na giełdzie, należała zatem do podmiotów szczególnego zainteresowania publicznego. Za większym zaangażowaniem w działania na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu przemawiał też fakt, że spółka należała do grupy spółek Skarbu Państwa, od których oczekuje się szczególnie odpowiedzialnej i etycznej postawy w relacjach z interesariuszami. Należy też podkreślić spore doświadczenie Grupy LOTOS w zakresie wdrażania rozwiązań z zakresu CSR i zrównoważonego rozwoju oraz ich komunikowania, co bez wątpienia procentowało m.in. w postaci stosunkowo rozbudowanej zewnętrznej komunikacji CSR.

4.5.2. Pozasprawozdawcza komunikacja zewnętrzna w zakresie CSR w LPP SA

Podobnie jak w przypadku Grupy LOTOS SA, także w przypadku spółki LPP SA należy rozpatrywać prowadzoną przez nią komunikację zewnętrzną jako działanie podejmowane w ramach całej grupy kapitałowej. Jak już wspomniano, według danych pozyskanych w momencie przeprowadzania badania, tworzyło ją, poza spółką-matką, 30 spółek zależnych (w tym 25 zagranicznych). Analiza zewnętrznej pozasprawozdawczej komunikacji CSR, przeprowadzona na potrzeby opracowania, objęła wyłącznie te jej elementy, które dotyczyły polskiego rynku.

Działające w sektorze odzieżowym, przedsiębiorstwo LPP nie odnosiło się w swoich reklamach produktowych bezpośrednio do kwestii ekologicznych czy społecznych. Można było w nich jednak dostrzec pewne odniesienie pośrednie – wiele materiałów reklamowych (filmów, fotografii) zrealizowano bowiem w naturalnych plenerach, zatem pojawiło się nawiązanie do przyrody. Zupełnie inaczej sprawa wyglądała w przypadku materiałów reklamowych i informacyjnych związanych z kampaniami społecznymi, w które angażowała się spółka. Mowa choćby o plakacie towarzyszącym kampanii „Fur Free Retailer – Sklepy Wolne od Futer", do której przedsiębiorstwo się przyłączyło, czy materiale filmowym, towarzyszącym przystąpieniu LPP do kampanii #ratujmypolskiemiejscapracy. Ta ostatnia była związana z zagrożeniami dla gospodarki wynikającymi z pandemii COVID-19, a została zainicjowana w kwietniu 2020 r. przez Związek Polskich Pracodawców Handlu i Usług. Wspomniane materiały funkcjonowały jako reklama internetowa.

Przedsiębiorstwo korzystało z dużej sieci salonów sprzedaży, w których istotną rolę odgrywają sprzedawcy. Wyposażeni w informacje dotyczące proekologicznych cech oferty, stawali się oni nie tylko źródłem informacji, ale też swoistymi ambasadorami przedsiębiorstwa i jego filozofii związanej z koncepcją zrównoważonego rozwoju. Klienci otrzymywali różnego rodzaju informacje, w tym o zaangażowaniu przedsiębiorstwa w rozmaite działania prospołeczne, również za pośrednictwem newslettera.

Niewiele informacji można było znaleźć na temat tzw. promocji sprzedaży, ale można tu wymienić takie działania jak rabaty na produkty czy porady dotyczące konserwacji odzieży, jakie znaleźć można było na stronach internetowych firmy.

Jeżeli chodzi o opakowania, to w przypadku sprzedaży wysyłkowej stosowano opakowania wytworzone z makulatury, natomiast od września 2021 r. we wszystkich salonach wprowadzone zostały, zgodnie z deklaracją spółki, płatne torby papierowe wykonane z surowca pochodzącego z recyklingu, które zastąpiły darmowe torby foliowe. Dodatkowo przedsiębiorstwo zadeklarowało, że zamierza do 2025 r. ograniczyć się do wykorzystywania opakowań plastikowych spełniających jedno z kryteriów: w 100% nadających się do ponownego użycia, poddających się recyklingowi lub kompostowaniu. Tym samym opakowania stały się swoistym komunikatem dla klientów o proekologicznej postawie przedsiębiorstwa.

Ciekawą inicjatywą wpisującą się w koncepcję CSR była etykieta własna „Eco Aware", którą oznaczona była linia produktowa składająca się z produktów wytworzonych w oparciu o surowce pozyskane w sposób przyjazny dla środowiska. W raporcie za rok obrotowy 2020/2021 podano, że udział produktów tej linii w całej ofercie LPP wynosił 32%. Do wytworzenia metek cenowych wybranych marek wykorzystywany był papier z certyfikatem FSC (Forest Stewardship Council),

gwarantującym, że surowiec użyty do jego produkcji pochodzi z odpowiedzialnych źródeł i został pozyskany w sposób uwzględniający potrzebę ochrony lasów.

Tematyka CSR pojawiała się podczas spotkań, w których uczestniczyło przedsiębiorstwo, zwłaszcza spotkań z kontrahentami, organizowanych z myślą o nich szkoleń (np. w zakresie praw człowieka), targów i imprez branżowych, czy wystąpień na różnego rodzaju seminariach poświęconych tej tematyce. Jak informowało przedsiębiorstwo, stworzono specjalną platformę do prowadzenia rozmów z interesariuszami – tzw. panel interesariuszy. W latach 2017–2019 organizowano spotkania konsultacyjne z interesariuszami, zgodnie z wytycznymi standardu AA1000SES, prowadzone przez niezależnych moderatorów i zapewniające biorącym w nich udział interesariuszom anonimowość. Były one poświęcone koncepcji *fair fashion*, potrzebom klienta oraz definiowaniu priorytetów odpowiedzialnego biznesu. W roku 2020, ze względu na pandemię COVID-19, firma zrezygnowała z bezpośrednich spotkań, ale kontynuowała dialog w formie indywidualnych rozmów online z partnerami biznesowymi, społecznymi oraz ekspertami z branży. Głównym tematem rozmów była kwestia transparentności i zakres ujawnień w raportowaniu niefinansowym. Firma jako spółka giełdowa wykorzystywała w swojej szeroko rozumianej komunikacji zewnętrznej także kanały dedykowane inwestorom, w tym: Dni Inwestorskie, Dni Otwarte w tzw. showroomie w Warszawie czy Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy. Jak deklarowała sama firma, do komunikowania związanego z różnymi kwestiami, także CSR, używane były też inne formy kontaktu bezpośredniego, głównie tradycyjna i elektroniczna korespondencja. Informacje z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu były też przekazywane mediom, zarówno podczas bezpośrednich spotkań, jak i w formie materiałów prasowych udostępnianych także za pomocą strony internetowej, w zakładce „Dla Mediów".

Grupa LPP przyjęła zestaw wartości, które określiła akronimem FAST:

- F (*fire-fuelled*) – Rozpala nas wewnętrzny ogień: jesteśmy pełni energii. Naszą pasją jest nasz biznes, nasze marki i nasi klienci. Jesteśmy dumni z bycia częścią LPP.
- A (*ambition-driven*) – Ambicja napędza nas w działaniu: szukamy wciąż nowych wyzwań i dążymy do tego, by być najlepsi. Mamy odwagę sięgać po więcej. Spodziewamy się niespodziewanego.
- S (*socially responsible*) – Jesteśmy odpowiedzialni za to, co robimy: dbamy o nasze bliższe i dalsze otoczenie. Wspieramy pracowników i partnerów. Wsłuchujemy się w ich potrzeby, by działać w zgodzie z naturą.
- T (*team-oriented*) – Jako zespół jesteśmy największą siłą: zdanie każdego członka naszego zespołu jest tak samo ważne. Traktujemy wszystkich tak, jak chcielibyśmy być sami potraktowani. Uczciwość, szacunek, sprawiedliwość i tolerancja to nasze drogowskazy do działania.

Jak widać, z zestawie tym pojawiło się wyraźne odniesienie do odpowiedzialności wobec interesariuszy i środowiska naturalnego.

Z kolei opisując swoją strategię rozwoju na najbliższe lata, LPP SA wskazała na trzy jej filary: model *omnichannel* (pełna integracja sprzedaży tradycyjnej i internetowej), digitalizację oraz zrównoważony rozwój. Jak widać, przedsiębiorstwo uznało kwestie etycznego, odpowiedzialnego społecznie i ekologicznie działania za integralną część swojej działalności.

Spółka przyjęła też szereg dokumentów związanych bezpośrednio z ideą społecznej odpowiedzialności biznesu. Większość z nich nie została upubliczniona, a jedynie wspomniana lub opisana. Można przyjąć, że były one ujawniane tylko wybranym grupom interesariuszy. Wśród dokumentów tych znalazły się:

- strategia zrównoważonego rozwoju „For People For Our Planet", wspomniana też w raportach zintegrowanych, w której dużo uwagi poświęcono kwestiom środowiskowym. W ramach tej strategii firma zadeklarowała realizację szeregu działań, takich jak: zwiększanie udziału kolekcji bardziej przyjaznych środowisku, dążenie do pełnego bezpieczeństwa chemicznego produkcji, eliminacja opakowań plastikowych, niepodlegających recyklingowi oraz wdrażanie ekologicznych rozwiązań w budynkach centrali i sieci sprzedaży. Działania te objęto programem: „Eco Aware – Produkt, Produkcja i Sprzedaż", opisanym w sprawozdaniu zintegrowanym;
- odwołanie do Celów Zrównoważonego Rozwoju – zwłaszcza Celu 4: Dobra jakość edukacji, Celu 8: Wzrost gospodarczy i godna praca, Celu 9: Innowacyjność, przemysł, infrastruktura, Celu 10: Mniej nierówności, Celu 11: Zrównoważone miasta i społeczności, Celu 12: Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja, Celu 13: Działania w dziedzinie klimatu oraz Celu 17: Partnerstwa na Rzecz Celów. Do każdego z nich przyporządkowano konkretne działania i zobowiązania;
- dokumenty adresowane głównie do pracowników: kodeks etyki „Zasady LPP" oraz „Zasady LPP dla pracowników salonów";
- dokumenty dotyczące przestrzegania praw pracowniczych: „Wykaz prac szczególnie uciążliwych oraz wzbronionych kobietom w ciąży", „Wykaz prac wzbronionych młodocianym";
- dokumenty skierowane do partnerów biznesowych: „Zasady współpracy z kontrahentami" oraz „Kodeks Postępowania LPP", określające wymagania wobec dostawców w zakresie warunków pracy, kwestii społecznych i przestrzegania praw człowieka;
- dokumenty związane z wybranymi kwestiami środowiskowymi: „LPP Quality Guidebook" (dokument zawierający także zasady służące zapewnieniu bezpieczeństwa chemicznego produktów) oraz „Zasady ECObiura".

LPP SA jako spółka giełdowa w swojej działalności kierowała się też wytycznymi obowiązującymi podmioty notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

LPP SA chwaliło się wieloma nagrodami i wyróżnieniami, w tym przyznawanymi za rozmaite osiągnięcia z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Można tu wymienić niektóre ze zdobytych w roku obrotowym 2020/2021:

- II miejsce i tytuł „Spółki Świadomej Klimatycznie" (Badanie Świadomości Klimatycznej Spółek – SEG, FSR I BUREAU VERITAS POLSKA);
- VI miejsce w globalnym konkursie raportowania CORPORATE REGISTER REPORTING AWARDS 2020;
- „Srebrny Listek CSR" (konkurs tygodnika „Polityka");
- nagroda główna w kategorii „Raport zintegrowany" (konkurs raportów niefinansowych organizowany przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu i firmę Deloitte);
- nagroda „Dobroczyńca Roku" w kategorii „Fundacja korporacyjna" – za ponad 20 lat zaangażowania LPP w działalność charytatywną.

Przedsiębiorstwo posiadało ciekawą korporacyjną stronę internetową, wyraźnie wskazującą na wagę, jaką przywiązywało ono do kwestii odnoszących się do szeroko rozumianej społecznej odpowiedzialności biznesu. Świadczyły o tym zakładki zatytułowane „Zrównoważony Rozwój", „Relacje Inwestorskie" oraz „Fundacja LPP Wspiera". W części dotyczącej zrównoważonego rozwoju interesariusze mogli zapoznać się ze zobowiązaniami spółki („Nasze Zobowiązania"), ujętymi w strategii zrównoważonego rozwoju, z opisem działań na rzecz środowiska („Środowisko"), z zasadami obowiązującymi w relacjach z pracownikami, dostawcami, społecznością lokalną („Ludzie"), z oddziaływaniem na gospodarkę („Wkład w Gospodarkę – Podatki") oraz z odnośnikami do raportów zintegrowanych („Raporty"). Część zatytułowana „Relacje Inwestorskie" zawierała szereg informacji, komunikatów i materiałów dla inwestorów, natomiast w części „Fundacja LPP Wspiera" znajdowały się, obok prezentacji działań fundacji, także zasady współpracy oraz formularze wniosków o wsparcie. Obok strony korporacyjnej, firma dysponowała też stronami handlowymi dla poszczególnych marek, także w różnych wersjach językowych (dla rynków zagranicznych). Zawierały one pewne informacje z zakresu CSR – ze względu na ich specyfikę, polegającą na prezentacji oferty przedsiębiorstwa, były to głównie informacje o produktach z linii „Eco Aware".

Firma LPP wykorzystywała w ramach komunikacji z interesariuszami zewnętrznymi media społecznościowe. Był wśród nich Facebook, gdzie firma zamieszczała głównie informacje o ofercie produktowej czy rekrutacji, ale też o rozmaitych wydarzeniach (w tym np. o Dniu Zwierzaka), akcjach realizowanych

przez pracowników, działaniach na rzecz zrównoważonego rozwoju (np. o akcji zbiórki odzieży). O akcjach prospołecznych czy proekologicznych można też było się dowiedzieć z relacji umieszczanych na Instagramie, natomiast na portalu LinkedIn publikowane były raczej wiadomości o charakterze biznesowym. Na portalu multimedialnym YouTube znaleźć można było, obok filmów reklamowych, także filmy prezentujące inicjatywy prospołeczne i propracownicze przedsiębiorstwa. Były tam też materiały dla inwestorów.

LPP aktywnie udzielało się na polu tzw. zaangażowania społecznego. Realizowane było ono m.in. poprzez darowizny, w tym darowizny stymulowane przez sprzedaż. Przykładem tego ostatniego było przekazanie 10% wpływów ze sprzedaży kolekcji „Joyful" i „Eco Aware" na placówki ochrony zdrowia. Ogólnie rzecz biorąc, w znakomitej większości darowizny przekazywane różnym podmiotom w roku obrotowym 2020/2021, wpisywały się w trzy obszary:

- przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu oraz wsparcie społeczności lokalnej (wsparcie dla domów dziecka, domu dla dorosłych niepełnosprawnych intelektualnie, fundacji działającej na rzecz osób dotkniętych płodowym zespołem alkoholowym, ogrzewalni dla bezdomnych, środki na wyjazdy wakacyjne dla podopiecznych organizacji opiekujących się dziećmi z placówek dla dzieci zagrożonych wykluczeniem społecznym, wsparcie Festiwalu Twórczości Teatralno-Muzycznej Osób Niepełnosprawnych „Albertiana" i wiele innych);
- ochrona zdrowia (np. w ramach dwóch odsłon akcji #LPPpomaga, na pomoc dla placówek medycznych walczących z pandemią COVID-19 zostało przeznaczone 6,9 mln zł, przekazano też wsparcie dla placówek hospicyjnych);
- ekologia i ochrona środowiska (wsparcie dla ośrodków zajmujących się zwierzętami w potrzebie).

Ze względu na pandemię COVID-19, w nieco mniejszej skali, wspierano rozmaite inicjatywy i potrzeby lokalne, w tym związane z wyposażeniem jednostek straży pożarnej czy edukacją dzieci i młodzieży.

Duża część aktywności społecznej odbywała się poprzez powołaną w tym celu fundację korporacyjną. Oprócz udzielania wsparcia finansowego, Fundacja LPP w 2020 r. wspomogła ponad 130 organizacji, przekazując potrzebującym ponad 105 tys. sztuk odzieży w formie darowizn rzeczowych oraz 2,8 tony ubrań w ramach zbiórki publicznej.

W firmie funkcjonował też wolontariat pracowniczy, w ramach którego w 2020 r. uszyto i przekazano placówkom medycznym ponad 27 tysięcy maseczek ochronnych i ponad 1,7 tysiąca fartuchów. Pracownicy firmy włączali się też m.in. w akcje renowacyjne (np. wyremontowanie i przygotowanie do zimy kocich domków dla Pomorskiego Kociego Domu Tymczasowego).

Nośnikiem przekazu o społecznie odpowiedzialnej postawie przedsiębiorstwa były same produkty przedsiębiorstwa, zwłaszcza te ze wspomnianej linii „Eco Aware", których skład i proces wytwarzania odznaczał się wysokim stopniem przyjazności dla środowiska. O zaangażowaniu na rzecz zrównoważonego rozwoju mówiły też inne elementy tzw. wizualizacji przedsiębiorstwa, w tym obiekty biurowe. Jak poinformowało przedsiębiorstwo, w kwietniu 2020 r. oddano do użytku pracowników nowoczesny, oparty na proekologicznych technologiach, budynek biurowy w Krakowie, w którym zlokalizowano biura projektowe. Z kolei w 2021 r. podobny w swym charakterze budynek powiększył przestrzeń biurową centrali w Gdańsku. W obu przypadkach zastosowano rozwiązania służące zmniejszaniu zużycia energii, ograniczaniu hałasu i zwiększaniu bezpieczeństwa oraz komfortu pracy (wykładziny antyalergiczne, systemy filtrowania powietrza, wiele udogodnień dla pracowników). Jak zadeklarowała spółka, kolejne inwestycje będą realizowane w podobny sposób. W całym przedsiębiorstwie wdrażane były zasady programu „ECObiuro", dzięki czemu udało się zmniejszyć zużycie np. papieru. W planach były też rozwiązania takie jak: *carsharing* (współdzielenie samochodów, w tym elektrycznych), stacje ładowania samochodów elektrycznych, czy hotele dla pszczół. Proekologiczne zmiany stopniowo były wdrażane też w salonach sprzedaży, w ramach realizowanego od 2020 r. programu „Eco Aware Stores". Obejmowały one m.in. systemy monitorowania i zarządzania energią.

W momencie przeprowadzania badania LPP wykorzystywało różnorodne narzędzia komunikacji zewnętrznej, aby przekazać swoje zaangażowanie na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu. Na szczególne wyróżnienie zasługuje komunikacja z wykorzystaniem strony internetowej, której konstrukcja była w zasadzie zdominowana przez te tematykę. Na podkreślenie zasługuje też aktywność przedsiębiorstwa w zakresie konsultacji i rozmów z wybranymi grupami interesariuszy prowadzona, jak wynika z deklaracji samej firmy, w sposób systematyczny i w oparciu o tzw. panel interesariuszy. Dobre wrażenie robi też lista nagród i wyróżnień przyznana przez podmioty zewnętrzne, co podnosi wiarygodność działań przedsiębiorstwa. Najbardziej rzucającą się w oczy tematyką, wpisującą się w koncepcję CSR i zrównoważonego rozwoju, były działania z zakresu ochrony środowiska. Jeśli chodzi o pewne niedostatki w zakresie komunikacji CSR, to wydaje się, że występowały one w sferze reklamy, w której można było bardziej wyeksponować np. proekologiczne cechy oferty przedsiębiorstwa.

4.5.3. Pozasprawozdawcza komunikacja zewnętrzna w zakresie CSR w Euro Styl SA

Tematykę związaną ze społeczną odpowiedzialnością biznesu odnaleźć można było w materiałach reklamowych spółki Euro Styl SA, głównie tych prezentujących jej ofertę. Reklamy te najczęściej przyjmowały postać reklamy outdoorowej, filmów reklamowych umieszczanych w internecie oraz katalogów (tradycyjnych i w formie elektronicznej).

Przykładem kampanii outdoorowej była seria plakatów, pod wspólnym hasłem „Dbamy o jakość życia", prezentująca poszczególne inwestycje i ich walory. W kampanii tej pojawiały się kwestie, które przy tworzeniu tego rodzaju inwestycji są istotne. Firma położyła nacisk na tworzenie osiedli sprzyjających budowaniu więzi społecznych, zachęcających do aktywności sportowej, budowanych i eksploatowanych w sposób jak najbardziej proekologiczny oraz zapewniających dostęp do podstawowych usług, których klienci oczekują w miejscu zamieszkania. O kwestiach społecznych mowa też była w publikowanych w internecie filmach promocyjnych, w których przedsiębiorstwo odwoływało się do podobnych haseł. Podobnie było w przypadku interaktywnego katalogu ofertowego, stanowiącego handlową część strony internetowej spółki czy katalogu wydanego w tradycyjnej papierowej formie.

Oprócz wspomnianych zagadnień, dotyczących głównie potrzeb małych wspólnot sąsiedzkich czy ochrony środowiska, we wspomnianych reklamach internetowych pojawiały się też kwestie związane z dbałością o dziedzictwo historyczne, zwłaszcza w kontekście inwestycji realizowanych w obiektach czy na terenach o znaczeniu historycznym, jak np. ta zlokalizowana w Gdańsku na terenach postoczniowych. Informacje na temat oferty spółki i jej cech, także tych związanych z tematyką CSR, można było pozyskać również od zatrudnionych przez nią sprzedawców.

Ciekawym przykładem komunikowania w przypadku firm deweloperskich jest posługiwanie się specyficznymi markami produktowymi – w tym przypadku nazwami osiedli czy obiektów oferowanych do sprzedaży. Euro Styl SA posiadał w swojej ofercie osiedla o nazwach nawiązujących do bliskości natury (Osiedle Cis, Osiedle przy Błoniach, Osiedle Zielony Południk).

Kwestie związane z ofertą przedsiębiorstwa, a jednocześnie zaliczane do tematyki CSR (np. środowiskowe), pojawiały się także w ramach spotkań odbywanych z partnerami biznesowymi (np. podwykonawcami). Przedstawiciele Spółki uczestniczyli w różnych spotkaniach branżowych. Przykładem może być udział w panelu dyskusyjnym podczas Forum Rynku Nieruchomości w Sopocie w 2021 r., gdzie prezentowano podejście spółki do tworzenia projektów wielofunkcyjnych, jakim jest inwestycja DOKI, realizowana na historycznych terenach Stoczni Gdańskiej.

Jeżeli chodzi o udostępniane interesariuszom dokumenty związane z kwestiami społecznej odpowiedzialności biznesu, to na stronie internetowej spółki można było znaleźć opis przygotowanego we współpracy z ekspertami zewnętrznymi i wdrażanego w niej programu „Jesteśmy Fair". W programie tym zidentyfikowano trzy obszary odpowiedzialności: produkt, relacje i społeczność lokalną. W odniesieniu do pierwszego obszaru – odpowiedzialności za produkt – spółka podkreślała troskę o jakość obiektów, ich otoczenia oraz komfort i bezpieczeństwo dla klientów – mieszkańców. Przedsiębiorstwo deklarowało też wprowadzanie w tych obiektach rozwiązań służących ochronie środowiska (zielone dachy, energooszczędne oświetlenie czy infrastruktura rowerowa). Drugi obszar odpowiedzialności związany był z takimi zasadami i wartościami jak zaufanie i transparentność w relacjach z kluczowymi interesariuszami, wśród których wymieniono: klientów, pracowników, kontrahentów oraz społeczność lokalną. Przedsiębiorstwo deklarowało dbałość o jakość produktu i standard obsługi klientów, równe traktowanie pracowników i kontrahentów, uczciwość w konstruowaniu umów oraz budowanie długoterminowych i trwałych relacji z kontrahentami podzielającymi jego wartości. W kontekście ostatniego obszaru odpowiedzialności – społeczności lokalnej – spółka uznała, że jest częścią pewnej większej całości (dzielnicy, miasta i kraju) i podkreślała, że ta świadomość przekłada się na różne formy wspierania tego otoczenia. Pojawiały się tu takie działania jak: dialog z lokalną społecznością, rozwiązania na rzecz ochrony środowiska, wspieranie lokalnej społeczności oraz lokalnej gospodarki; w tym ostatnim przypadku – choćby poprzez korzystanie z usług lokalnych kontrahentów i przyczynianie się w ten sposób do tworzenia miejsc pracy.

Opisując swoją filozofię działania, spółka wspominała o istnieniu dokumentu, jakim jest wewnętrzny kodeks etyczny. Nie był on jednak dostępny dla interesariuszy zewnętrznych.

Stosunkowo dobrze rozwiniętym elementem komunikacji z zakresu CSR były nagrody – spółka Euro Styl SA miała ich w swoim portfelu sporo. Część z nich przedsiębiorstwo zdobyło w uznaniu dla jakości swojej oferty, ale były też nagrody bezpośrednio związane z tematyką społecznej odpowiedzialności biznesu. Do tej ostatniej grupy można zaliczyć takie nagrody jak: Gdynia bez Barier 2019, Pomorski Pracodawca Roku 2018 czy Firma Dobrze Widziana 2015. Spółka otrzymała też nagrodę za proekologiczne rozwiązania, jakie zastosowano w przypadku dwóch inwestycji. To wyróżnienie przyznane przez The Czech Environmental Partnership Foundation – Adapterra 2019.

Jeżeli chodzi o certyfikaty, to przedsiębiorstwo informowało o zdobyciu Certyfikatu Wiarygodności w roku 2010 i 2011, przyznanego przez międzynarodową wywiadownię gospodarczą D&B Poland. Z koncepcją CSR związany jest też program „Przedsiębiorstwo Fair Play" promujący etykę biznesu, organizowany przez

Krajową Izbę Gospodarczą oraz Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym. W ramach programu przedsiębiorstwa mogą uzyskać stosowny certyfikat, co w przypadku spółki Euro Styl SA miało miejsce w 2013 r..

Strona internetowa przedsiębiorstwa składała się z dwóch elementów – części korporacyjnej oraz handlowej. W części korporacyjnej, w zakładce „O nas" zamieszczono informacje, z których część związana była wprost ze społeczną odpowiedzialnością. Mowa tu przede wszystkim o fragmencie zatytułowanym „Jesteśmy Fair", gdzie znajdował się odnośnik do, wspomnianego już, programu o tym tytule. Warto zauważyć, że choć przyjęty układ strony internetowej, tak w wersji korporacyjnej, jak i handlowej, został w 2021 r. ujednolicony dla całej (z wyjątkiem jednej, dołączonej pod koniec 2021 r. spółki) Grupy Kapitałowej Dom Development, to spółkę Euro Styl wyróżniał opis tego właśnie programu. Do kwestii CSR odnosiła się też część strony zatytułowana „Nagrody", na której zaprezentowano nagrody i podziękowania dla firmy oraz część zatytułowana „Angażujemy się w inicjatywy społeczne i artystyczne", gdzie można było znaleźć informacje na temat działań na rzecz lokalnej społeczności. Oba ostatnie wątki można też było odnaleźć w dziale: „Aktualności". Informacje na temat nagród znajdowały się w zakładce „#O firmie", natomiast odnośnie zaangażowania społecznego – w zakładkach „#Dla innych" oraz „#Dla sztuki". Dodatkowo w części korporacyjnej strony internetowej istniała zakładka z informacjami dla akcjonariuszy, zatytułowana „Strefa Akcjonariusza".

Spółka posiadała swoją stronę na Facebooku, gdzie w formie opisu oraz materiałów fotograficznych i filmowych, prezentowana była oferta i przybliżane były różne działania firmy, w tym inicjatywy na rzecz lokalnej społeczności czy informacje o zdobytych nagrodach. Podobną funkcję pełniło konto spółki na Instagramie oraz kanał na portalu multimedialnym YouTube.

Euro Styl SA bardzo podkreślała swoje zaangażowanie na rzecz wspierania lokalnej społeczności. Na stronie internetowej i w mediach społecznościowych można było znaleźć sporo informacji o tego typu działaniach. Przedsiębiorstwo wspierało sport (np. młodego sportowca uprawiającego squasha, czy projekt edukacyjny skierowany do młodzieży dotyczący żeglarstwa) oraz budowę infrastruktury sportowej dla dzieci i młodzieży. Firma zaangażowała się też we wspieranie pracowników ochrony zdrowia walczących z pandemią COVID-19 (akcja adresowana do pracowników ochrony zdrowia: „Posiłek za Wysiłek"). Spółka Euro Styl SA przyłączyła się także do inicjatywy lokalnej społeczności związanej z postawieniem lodówki socjalnej na terenie swojej inwestycji w Gdańsku Wrzeszczu. Dzięki temu firma wpisała się w promocję trendu związanego z ograniczaniem marnotrawstwa żywności, a jednocześnie przyczyniła się do tworzenia warunków do wspierania osób potrzebujących. Również pracownicy przedsiębiorstwa włączali się w różne inicjatywy – przykładem może być projekt „Kim będę", adresowany do młodzieży

z ostatnich klas szkół podstawowych, w ramach którego mogli się oni zapoznać ze specyfiką pracy dewelopera. Innym przedsięwzięciem, w którym uczestniczyli pracownicy spółki, była akcja sadzenia drzew w Nadleśnictwie Lipusz.

Warto też zauważyć, że spółka współpracowała z Uniwersytetem Gdańskim w ramach studiów podyplomowych z zakresu zarządzania nieruchomościami i projektami deweloperskimi. Była też aktywnym członkiem Polskiego Związku Firm Deweloperskich.

Ostatnim analizowanym obszarem komunikacji zewnętrznej CSR były elementy związane z wizualizacją przedsiębiorstwa. Kluczowym elementem były tu same inwestycje, ponieważ, jak już wcześniej wspomniano, spółka realizowała je z wykorzystaniem technologii proekologicznych i wyposażała powstałe obiekty w rozmaite rozwiązania służące ochronie środowiska. Jako że w obiektach tych lokalizowane były także biura, w tym sprzedażowe, spółki, można uznać, że również one same stanowiły swoisty komunikat dotyczący prośrodowiskowej postawy dewelopera.

W przypadku spółki Euro Styl SA można dostrzec zainteresowanie tematyką społecznej odpowiedzialności biznesu i jej obecność w różnych formach i kanałach komunikacji z interesariuszami zewnętrznymi. Warto zauważyć, że przedsiębiorstwo funkcjonowało raczej w wymiarze lokalnym i do lokalnych interesariuszy starało się kierować przekaz. Tematyka przekazu koncentrowała się na trosce o jakość życia klientów – mieszkańców, stosowaniu proekologicznych rozwiązań w ramach procesów inwestycyjnych oraz dbałości o lokalną społeczność, także poprzez tworzenie inwestycji sprzyjających budowaniu społeczności lokalnej i poszanowaniu historycznego dziedzictwa związanego z miejscem ich lokalizacji. Mocną stroną komunikacji był spory dorobek firmy, jeżeli chodzi o różnego rodzaju nagrody. Stosunkowo dobrze wypadła też obecność spółki i jej komunikatów w internecie; można jednak pomyśleć np. o upublicznieniu choćby takich dokumentów jak kodeks etyczny czy stworzeniu i opublikowaniu wyraźnych zasady współpracy z partnerami biznesowymi.

Spółka w momencie przeprowadzania badania stanowiła część większej całości – Grupy Dom Development SA, notowanej na giełdzie. Grupa prowadziła działalność w Warszawie, we Wrocławiu, w Krakowie (poprzez spółkę Sento SA, której akwizycja miała miejsce w III kwartale 2021 r.) oraz w Trójmieście (poprzez omawianą tu spółkę Euro Styl SA). W 2021 r. nastąpiło ujednolicenie wielu elementów komunikacji Grupy Dom Development SA, co widać było szczególnie w przypadku stron internetowych. Wyjątek stanowiła strona należąca do spółki Sento SA, ale można to wyjaśnić stosunkowo niedawnym jej przyłączeniem do Grupy.

4.5.4. Pozasprawozdawcza komunikacja zewnętrzna w zakresie CSR w Ziaja Ltd Zakład Produkcji Leków Sp. z o.o.

W swojej komunikacji z otoczeniem Ziaja Ltd Zakład Produkcji Leków Sp. z o.o. wyraźnie postawiła na prostą, można nawet powiedzieć – ascetyczną, formę przekazu. Widać to było choćby w reklamach produktowych firmy, pojawiających się głównie w formie reklamy prasowej, katalogowej, outdoorowej, reklamy w miejscu sprzedaży i internetowej, choć niektóre kampanie promocyjne wykorzystywały też reklamy telewizyjne, kinowe czy radiowe. W reklamach pojawiających się w tradycyjnych kanałach komunikacji niespecjalnie pojawiało się odniesienie do tematyki społecznej odpowiedzialności biznesu, chyba że za taką przyjąć dbałość o jakość i bezpieczeństwo oferowanych produktów. Lepiej wyglądało to w reklamach internetowych, gdzie można było znaleźć więcej informacji o charakterze ekologicznym. Reklama korporacyjna pojawiała się rzadko, zwykle w postaci banerów (np. podczas sponsorowanych imprez) lub spotów w internecie na temat działań prośrodowiskowych i prospołecznych firmy.

Jeżeli chodzi o formy bezpośredniego kontaktu z klientami, to, jak deklarowała sama spółka, sprzedawcy byli wyposażani w wiedzę (np. podczas szkoleń) oraz materiały na temat cech produktów, w tym także proekologicznych i etycznych. Uzyskiwali też informacje na temat zasad CSR obowiązujących w organizacji.

Do promowania produktów, także tych wytworzonych z wykorzystaniem składników i technologii proekologicznych, stosowane były próbki i prezentacje. Tego rodzaju produkty, podobnie jak wszystkie inne, znajdujące się w ofercie firmy Ziaja, były przedmiotem akcji promocyjnych w postaci rabatów. Istniały też inicjatywy, w tym program lojalnościowy, integrujące klientów wokół marki.

Opakowania produktów były proste, stosunkowo mało kolorowe i w większości przypadków nadające się do recyklingu (było to zaznaczone na opakowaniu). Te cechy sprawiały, że nie kojarzyły się z nadmiernym, nieekologicznym sposobem zabezpieczania produktów. Zarówno na opakowaniach produktów, jak i w internecie, znaleźć można było etykiety produktów zawierające ich skład. Jest to tym bardziej istotne, że niektóre produkty oferowane przez przedsiębiorstwo to leki. W tym ostatnim przypadku ulotki informacyjne były dostępne nie tylko w formie tekstu, ale i audio. Wśród oznakowań na opakowaniach produktów pojawiały się: tzw. „Zielony Punkt" (co oznacza, że przedsiębiorstwo wsparło budowanie systemu recyklingu opakowań), symbol „Vegan" (oznaczający, że w produkcji nie wykorzystywano składników pochodzenia zwierzęcego), ale też oznakowania potwierdzające np. stosowne badania dermatologiczne. Ciekawym elementem było logo firmy – w podstawowej wersji nazwa firmy była zielona, a w obwódkę nazwy wpleciono symbol oliwki. Tak skonstruowane logo może kojarzyć się z naturą.

Firma deklarowała, że tematyka ekologiczna oraz etyczna pojawiała się na spotkaniach z różnymi interesariuszami, przede wszystkim z dostawcami, ale też podczas seminariów i konferencji, targów czy eventów adresowanych do lokalnej społeczności. Kwestie tego rodzaju były też przedmiotem korespondencji i innych form bezpośredniej komunikacji z interesariuszami, np. partnerami biznesowymi, administracją państwową czy organizacjami pozarządowymi. Zagadnienia z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu pojawiały się także w materiałach publikowanych w mediach, w tym w wywiadach udzielanych przez przedstawicieli spółki.

Ziaja Ltd przyznała, że nie posiada sformalizowanej polityki czy strategii CSR, ale mimo to funkcjonowały w niej zasady społecznej odpowiedzialności biznesu, które były w sposób nieformalny komunikowane pracownikom i innym interesariuszom. Istniały za to polityki obszarowe (środowiskowa i bezpieczeństwa). Nie były one upubliczniane, ale udostępniane wybranym interesariuszom. Szczególnie ważna była polityka bezpieczeństwa produktów, zwłaszcza leków, której elementem były upublicznione procedury zgłaszania wszelkich działań niepożądanych.

Przedsiębiorstwo, za swoje prospołeczne działania, zostało wielokrotnie nagrodzone. Wśród nagród na wyróżnienie, z punktu widzenia działań CSR, zasługują:

- nagroda w konkursie Marszałka Województwa Pomorskiego – Mecenat Kultury,
- nagrody Prezydenta Miasta Gdańska – Mecenat Kultury Splendor Gedanensis,
- nagroda Marszałka Województwa Pomorskiego – Firma Przyjazna Seniorom,
- nagroda Prezydenta Miasta – Mecenas Sportu Miasta Sopot.

Również produkty przedsiębiorstwa były nagradzane w różnych konkursach (np. tytuł „Kosmetyk Roku 2019" dla szamponu z serii „kozie mleko", przyznany przez magazyn Elle Polska czy tytuł „Kosmetyk Wszech Czasów 2018" dla sprayu przyśpieszającego opalanie z serii „masło kakaowe", przyznany przez społeczność portalu Wizaż.pl).

Spółka Ziaja Ltd była obecna w internecie: posiadała stronę internetowa (korporacyjną i handlową) oraz strony w mediach społecznościowych (Facebook, Instagram, Tik-Tok). W przypadku korporacyjnej strony internetowej, to nie posiadała ona wydzielonej części poświęconej kwestiom społecznej odpowiedzialności. Pewne informacje z tego zakresu można było znaleźć w różnych miejscach (np. o lokalizacji zakładów w ekologicznie czystej części Kaszub), ale ich rozproszony charakter nie budował spójnego wizerunku firmy społecznie odpowiedzialnej. Jedynym obszarem opisanym w szerszy sposób w jednym miejscu była działalność społeczna i sponsoringowa przedsiębiorstwa; obszar ten znajdował się pod linkiem umieszczonym w stopce strony korporacyjnej, zatytułowanym „Patronaty". Jako działanie w duchu odpowiedzialnego biznesu można uznać umieszczenie w stopce

strony linku do procedury zgłaszania działań niepożądanych produktów (głównie leków), opisanej i wyjaśnionej w formie krótkiego filmiku. Na stronie handlowej można było znaleźć informacje dotyczące produktów znajdujących się w ofercie, w tym dotyczące udziału składników naturalnych lub zaklasyfikowania do kategorii „Vegan". Ciekawą inicjatywą były, umieszczane na końcu opisu produktów, mini-porady ekologiczne, przypominające o segregowaniu odpadów i oszczędzaniu wody. Na uwagę zasługują też porady dla klientów dotyczące doboru kosmetyków.

Aktywność Ziaji w mediach społecznościowych polegała w dużej mierze na prezentowaniu produktów i ich cech (w tym składu naturalnego pochodzenia), ofert specjalnych, ale też informowaniu o udziale w różnych wydarzeniach (np. targach). Filmiki o podobnej tematyce można było znaleźć na kanale YouTube.

Obszarem komunikacji CSR stosunkowo szeroko wykorzystywanym przez Ziaja Ltd było zaangażowanie społeczne, zwłaszcza takie jego przejawy jak: sponsoring, darowizny czy wolontariat pracowniczy. Jeżeli chodzi o sponsoring, to wyraźnie widać, że jednym z najważniejszych był sponsoring inicjatyw sportowych, co zresztą dobrze komponowało się z ofertą przedsiębiorstwa i jego wizerunkiem, kojarzonym m.in. ze zdrowiem. Wśród sponsorowanych wydarzeń i inicjatyw sportowych znalazły się: turnieje siatkówki plażowej, turnieje tenisowe dla dorosłych i dzieci, imprezy dla biegaczy (np. „Parkrun"), zawody *nordic walking*, Gdański Klub Żeglarski oraz szkolna sekcja szermierki. Ziaja chętnie angażowała się też w sponsoring kultury i sztuki, np. wspieranie gdańskiego Teatru Wybrzeże czy Teatru Muzycznego im. Danuty Baduszkowej w Gdyni.

W ramach działalności filantropijnej spółka wspierała różne ważne dla lokalnej społeczności inicjatywy, głównie w formie darowizn i stypendiów. Wśród wspartych w ten sposób wydarzeń znalazła się podróż dwóch niepełnosprawnych, poruszających się na wózkach inwalidzkich podróżników, warsztaty dla pacjentek onkologicznych organizowane przez fundację Piękniejsze Życie oraz Lubelskie Towarzystwo Studentów Farmacji.

Firma deklarowała również współpracę z trzecim sektorem oraz aktywność swoich pracowników w ramach wolontariatu pracowniczego. Założyciel firmy, Zenon Ziaja, aktywnie działał w organizacji „Pracodawcy Pomorza", za co został uhonorowany najwyższą przyznawaną przez nią nagrodą – „Złotym Oxerem".

Ostatnim ze sposobów komunikacji CSR były elementy związane z cechami produktów i wizualizacją przedsiębiorstwa. O cechach produktów już wspomniano, podkreślając, że firma wykorzystywała do ich produkcji składniki naturalne, bezpieczne dla człowieka i środowiska. Posiadała też w swej ofercie produkty, które nie powstały na bazie surowców pochodzenia zwierzęcego. Jeżeli chodzi o elementy wizualizacji, to poza opisywanym już logo firmy, budzącym skojarzenia

z naturą, warto też wspomnieć o lokalizacji zakładów w czystym rejonie Kaszub. Z deklaracji przedsiębiorstwa wynika też, że siedziba główna oraz punkty sprzedaży powstały i nadal powstają częściowo w oparciu o technologie przyjazne środowisku. Były też zaprojektowane z myślą o osobach niepełnosprawnych. Upominki firmowe, podobnie jak obiekty i lokale, także, przynajmniej częściowo, miały charakter proekologiczny.

Ziaja Ltd Zakład Produkcji Leków Sp. z o.o. wykorzystywała różnego rodzaju instrumenty w swoim procesie komunikowania otoczeniu kwestii związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Były też one dobrze dobierane, w sposób uwzględniający specyfikę działalności firmy, skalę jej działania oraz głównych interesariuszy. Choć obecne były w tym katalogu wszystkie omawiane grupy narzędzi, to zarówno ich zakres w poszczególnych grupach, jak i przekaz mogłyby być bardziej rozbudowane. Stosunkowo dobrze wypadły działania komunikacyjne w internecie, choć raczej w mediach społecznościowych niż na stronie internetowej (zwłaszcza korporacyjnej, w której brakowało wyraźnej sekcji poświęconej tematyce CSR). Jeżeli chodzi o komunikaty, to biorąc pod uwagę wysiłki przedsiębiorstwa w obszarze produkcji i stosowania w niej przyjaznych dla środowiska komponentów, mogły one w większym stopniu akcentować ten wymiar oferty spółki. Generalnie w tematyce CSR komunikowanej przez Ziaja Ltd dominowały kwestie jakości i bezpieczeństwa produktów oraz zaangażowania na rzecz lokalnej społeczności. Warte rozważenia jest spisanie zasad CSR obowiązujących w firmie i ich upublicznienie, wraz z istniejącymi, ale dostępnymi dla stosunkowo wąskiego grona odbiorców, politykami obszarowymi.

4.6. Wnioski z badania

Z przeprowadzonej analizy komunikacji zewnętrznej z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu wynika, że przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu dostrzegają konieczność tego rodzaju komunikowania. Jego zakres i intensywność zależą w dużej mierze od specyfiki przedsiębiorstwa i jego działalności.

Największą aktywnością w tym zakresie wykazała się Grupa LOTOS SA, co wynikać może z pewnych społecznych oczekiwań w stosunku do przedsiębiorstw paliwowych, postrzeganych przez otoczenie jako stosunkowo uciążliwe. Dodatkowo mowa tu o spółce dużej, notowanej na giełdzie, co również pociągało za sobą pewne obowiązki komunikacyjne w obszarze CSR. Wreszcie, w tym przypadku chodziło o spółkę Skarbu Państwa, a od tego rodzaju podmiotów oczekuje się wyznaczania wysokich standardów postępowania i jawności. Na kształt komunikacji z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu miało też bez wątpienia wpływ

duże doświadczenie spółki i całej grupy kapitałowej w tym zakresie – wystarczy przypomnieć, że to właśnie Grupa LOTOS SA opublikowała pierwszy w Polsce raport zintegrowany już w 2011 r.

Spółka w obszarze komunikacji zewnętrznej z wykorzystaniem narzędzi sprawozdawczych zaimplementowała strategię angażowania interesariuszy i świadomie określiła krąg odbiorców sprawozdań oraz ich potrzeby. Raporty roczne udostępniane były na stronie internetowej Grupy w formatach przyjaznych czytelnikowi i towarzyszyła im bogata informacja poboczna. Grupa LOTOS SA nie poddawała natomiast dobrowolnej atestacji zewnętrznej sprawozdań w części dotyczącej aspektów niefinansowych.

Zakres stosowanych w Grupie Kapitałowej LOTOS instrumentów pozasprawozdawczych był szeroki i zróżnicowany. Na szczególne podkreślenie zasługuje aktywność przedsiębiorstwa w internecie, w tym korporacyjna strona internetowa z wydzieloną częścią dotyczącą kwestii CSR oraz intensywne wykorzystywanie mediów społecznościowych, zwłaszcza do komunikowania zaangażowania społecznego Grupy. Wspomniane zaangażowanie społeczne także należy uznać za dobrze wykorzystywany obszar komunikacji, podobnie zresztą jak reklamę produktową, korporacyjną i społeczną. Szczególnie widocznymi w zewnętrznej komunikacji CSR GK LOTOS zagadnieniami były kwestie związane z ochroną środowiska, bezpieczeństwem i jakością produktów oraz wsparcie dla społeczeństwa, zwłaszcza sponsoring (szczególnie sportowy) i aktywność fundacji korporacyjnej.

Dużą aktywność komunikacyjną z zakresu CSR adresowaną do interesariuszy zewnętrznych przejawiała też spółka LPP SA. W tym przypadku bez wątpienia wpływ na nią miała przynależność do branży odzieżowej, będącej od pewnego czasu przedmiotem licznych analiz, ale i krytyki, choćby w związku z problemami związanymi z negatywnym wpływem na środowisko czy łamaniem praw człowieka, zwłaszcza w funkcjonujących tam łańcuchach podażowych. Spółka zaliczała się też do podmiotów dużych, o zasięgu międzynarodowym oraz notowanych na giełdzie, co dodatkowo obligowało ją do stosowania rozbudowanych form komunikacji z interesariuszami. LPP SA również ustalała najistotniejsze tematy raportowania poprzez uwzględnienie opinii zewnętrznych interesariuszy spółki, pracowników i kadry zarządzającej najwyższego szczebla. Strona internetowa zawierała dedykowane miejsce, gdzie prezentowane były raporty roczne wraz z obszerną informacją popularyzatorską. Mimo że nie istniał prawny obowiązek atestacji sprawozdawczości niefinansowej, LPP poddała wybraną część raportu zintegrowanego weryfikacji zewnętrznej.

Wydaje się, że najmocniejszym elementem zewnętrznej komunikacji pozasprawozdawczej LPP z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu była korporacyjna strona internetowa, której treść została w zasadzie zdominowana przez tematy

związane z działaniami przedsiębiorstwa na rzecz zrównoważonego rozwoju. LPP SA wykazała się też aktywnością w zakresie wdrażania konkretnych proekologicznych rozwiązań – na podkreślenie zasługuje w tym względzie program „Eco Aware", którego częścią były oznaczone etykietą z nazwą inicjatywy produkty. To właśnie tematyka związana z ochroną środowiska i działaniami proekologicznymi wydaje się wiodąca, jeżeli chodzi o komunikację CSR spółki. Przekaz wzmacniały takie elementy jak zdobyte nagrody za działania z zakresu CSR oraz udział w inicjatywach, takich jak Global Compact czy Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

Dwa ostatnie podmioty, choć w różnej sytuacji, wynikającej choćby z formy prawnej i rodzaju prowadzonej działalności, pod wieloma względami stosowały podobne podejście do komunikacji zewnętrznej z zakresu CSR. Wspólnym mianownikiem było to, że zarówno Euro Styl SA, jak i Ziaja Ltd koncentrowały się w niej na kliencie i na swojej ofercie. Informacja dodatkowa w sprawozdawczości rocznej była ograniczona do minimum wymaganego ustawą o rachunkowości. Zarządy obu spółek uznały, że kluczowe niefinansowe wskaźniki efektywności związane z działalnością jednostek oraz informacje dotyczące zagadnień pracowniczych i środowiska naturalnego nie są istotne dla oceny rozwoju, wyników i sytuacji tychże. Jeżeli chodzi o tematykę związaną ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, to oba podmioty kładły duży nacisk na swoje relacje z lokalną społecznością i udzielanie wsparcia właśnie tej grupie interesu. Zakres i intensywność zewnętrznej komunikacji CSR obu firm były wyraźnie mniejsze niż w przypadku dwóch wcześniej wspomnianych, znacznie większych przedsiębiorstw. Można to tłumaczyć ich bardziej lokalnym charakterem, choć np. w przypadku firmy Ziaja warto podkreślić, że jej produkty funkcjonowały na znacznie szerszym rynku, a także – że oczekiwania społeczne w stosunku do przemysłu kosmetycznego są dość duże (choćby w zakresie wpływu środowiskowego czy wykorzystywania substancji testowanych na zwierzętach). Wydaje się więc, że w przyszłości spółka Ziaja powinna rozważyć rozbudowanie komunikacji zewnętrznej z interesariuszami, choćby poprzez wzbogacenie strony internetowej, tak handlowej, jak i korporacyjnej. Dodatkowo dla spółki tej, w przypadku wejścia w życie projektu zmieniającego obowiązujące w momencie prowadzenia badania regulacje prawne (Wniosek, 2021), komunikowanie informacji na temat działań podejmowanych w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu oraz publikacja wskaźników niefinansowych może stać się obowiązkiem prawnym.

W przypadku przedsiębiorstwa deweloperskiego Euro Styl SA warto podkreślić wkomponowanie w stronę internetową części związanych z tematyką społecznej odpowiedzialności biznesu. Szczególną uwagę zwracała część poświęcona programowi „Jesteśmy Fair" oraz aktywności na rzecz lokalnej społeczności. Wizerunek przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie budowały też uzyskane przez spółkę nagrody.

W przeciwieństwie do spółek giełdowych, Euro Styl SA i Ziaja Ltd stosowały najniższy poziom strategii komunikacji w obszarze sprawozdawczości zewnętrznej. Sprawozdania roczne nie były dostępne na stronach internetowych spółek, a pliki umieszczone w Krajowym Rejestrze Sądowym były częściowo niemożliwe do odczytania bez zastosowania dedykowanych aplikacji.

Zakończenie

Przynajmniej od połowy XX w. kwestie społecznej odpowiedzialności biznesu są mocno obecne zarówno w debacie publicznej, jak i rozważaniach akademickich. Od pewnego czasu pytania o sposób rozumienia tej odpowiedzialności oraz zasadność oczekiwań społecznych zgłaszanych wobec podmiotów gospodarczych przestały być dominującym wymiarem tej dyskusji. Zastąpiły je pytania o sposób wdrażania zasad związanych z koncepcją CSR przez przedsiębiorstwa. Wydaje się, że obecnie społeczna odpowiedzialność biznesu nie jest już tylko pewną abstrakcyjną ideą, ale staje się obowiązkową koncepcją zarządzania przedsiębiorstwem.

Integralną częścią koncepcji CSR jest komunikowanie.

Opisując specyfikę i cele komunikacji CSR, zwrócono uwagę na ważne wyzwania, jakie się z tego rodzaju aktywnością wiążą. Jednym z nich jest konieczność umiejętnego prowadzenia dialogu z niezwykle zróżnicowaną grupą podmiotów wpływających na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, jakimi są interesariusze. Kolejną kwestią, na którą zwrócono uwagę, jest konieczność gromadzenia odpowiednich, tak pod względem treści, jak i jakości, informacji niezbędnych do prowadzenia komunikacji z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Jako wyzwanie wskazano też konieczność zapewnienia wiarygodności przekazu, co wymaga nie tylko posiadania wiarygodnych informacji, ale też odpowiedzialnego i etycznego sposobu ich wykorzystania w procesie komunikowania się z interesariuszami. Ostatnim omówionym wyzwaniem jest potrzeba zintegrowanego i holistycznego podejścia do zarządzania tego rodzaju komunikacją, zwykle opartą na wielu różnych kanałach i narzędziach. I właśnie ta różnorodność sposobów komunikacji stanowiła główny przedmiot zainteresowania autorek.

Przeprowadzone w pracy badania stanowią wypełnienie istniejącej luki badawczej dotyczącej braku kompleksowego ujęcia i oceny sprawozdawczych i pozasprawozdawczych narzędzi komunikacji zewnętrznej z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu i pozwoliły osiągnąć założone cele.

Celem części teoretycznej opracowania był przegląd narzędzi wykorzystywanych w komunikacji z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, adresowanej do interesariuszy zewnętrznych, dokonany w oparciu o zaproponowany przez autorki podział na instrumenty sprawozdawcze i pozasprawozdawcze.

W części odnoszącej się do sprawozdań omówiono zawartość informacyjną sprawozdań finansowych i niefinansowych oraz wskazano na cechy decydujące

o przydatności raportów w procesie komunikacji zagadnień związanych z CSR. Zebrano cechy, którymi powinny się charakteryzować informacje niefinansowe, tj. wiarygodność, przydatność i istotność, rzetelność, poprawność, wyważenie i zrozumiałość, kompleksowość i zwięzłość, zorientowanie na strategię i przyszłość, nakierowanie na użytkownika oraz spójność i porównywalność. Wprawdzie wywodzą się one z narzędzi sprawozdawczych, ale powinny być stosowane do wszelkich komunikatów jednostki, bez względu na kanał i technikę komunikacji. Zestawiono również najpopularniejsze koncepcje wykorzystywane przy przygotowywaniu informacji niefinansowej dla interesariuszy, zwracając uwagę na poruszane aspekty związane z dobrą komunikacją i uwzględnianiem potrzeb odbiorców informacji. Zaprezentowano także rolę narzędzi sprawozdawczych, rozpatrywaną z poziomu sprawozdania i poziomu społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zaproponowano autorską interpretację modelu *public relations* w zakresie sprawozdawczych narzędzi komunikacji. W pracy poświęcono także miejsce na analizę najważniejszych wyzwań związanych ze sprawozdawczością w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. Dla zapewnienia rzetelności informacji kluczowe jest wprowadzenie podbudowy etycznej przy jej sporządzaniu oraz obowiązku atestacji. Natomiast dla wzrostu przydatności informacji oraz możliwości dokonywania porównań i tworzenia rankingów organizacji społecznie odpowiedzialnych, szczególne znaczenie mają prace nad harmonizacją i standaryzacją regulacji w zakresie sprawozdawczości nie tylko w części finansowej, ale także w obszarze niefinansowym.

W części dotyczącej komunikacji pozasprawozdawczej omówiono dziewięć grup narzędzi. Część z nich obejmowała instrumenty tradycyjnie kojarzone z marketingiem, a zwłaszcza z jego działaniami z zakresu aktywizacji sprzedaży. Były wśród nich: reklamy (nie tylko produktowe czy korporacyjne, ale też wykorzystywane w kampaniach społecznych), działania z zakresu sprzedaży osobistej i marketingu bezpośredniego, elementy wpisujące się w tzw. promocję uzupełniającą oraz opakowanie, wraz z takimi elementami jak etykiety i marka. W drugiej grupie znalazły się takie sposoby komunikacji, które częściej kojarzone są z tzw. *public relations*, wizualizacją przedsiębiorstwa oraz instrumentami charakterystycznymi dla wdrażania społecznej odpowiedzialności biznesu. Były to: spotkania, korespondencja i inne formy bezpośredniego kontaktu z interesariuszami; dokumenty związane z wdrażaniem CSR (np. polityka CSR, strategia CSR czy tzw. polityki obszarowe); narzędzia oparte na wykorzystaniu internetu (strona internetowa oraz media społecznościowe); „przemawianie czynami", czyli różne formy zaangażowania społecznego; inne nośniki komunikatu, często utożsamiane z pojęciem wizualizacji przedsiębiorstwa (np. wygląd obiektów należących do przedsiębiorstwa). Każdy z zaprezentowanych instrumentów ma swoja specyfikę, ale też wiąże się z określonymi wyzwaniami, na co starano się zwrócić uwagę, dokonując ich opisu.

W części badawczej opracowania podjęto próbę oceny wykorzystania sprawozdawczych i pozasprawozdawczych narzędzi komunikacji z zakresu społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach. Podstawową metodą badawczą była analiza przypadku, w ramach której wykorzystano także takie działania jak: analiza dokumentacji, analiza źródeł internetowych (w tym stron internetowych przedsiębiorstw), analiza komunikatów pojawiających się w mediach i w przestrzeni publicznej, badanie w terenie (wizyty w obiektach) oraz wywiady uzupełniające w postaci zadanych korespondencyjnie pytań. Wykorzystanie różnych źródeł informacji pozwoliło, zdaniem autorek, na stworzenie pełniejszego obrazu komunikacji CSR stosowanej w badanych przedsiębiorstwach. Podmiotami objętymi badaniami były cztery spółki kapitałowe z siedzibą w Gdańsku: Grupa LOTOS SA, LPP SA, Euro Styl SA oraz Ziaja Ltd Zakład Produkcji Leków Sp. z o.o. Analiza uwzględniała zarówno specyfikę działalności poszczególnych podmiotów, jak i ich wielkość czy formę prawną. W niektórych przypadkach konieczne było odniesienie do praktyk komunikacyjnych grup kapitałowych, w ramach których funkcjonuje większość z badanych spółek (albo jako spółki-matki, albo jako spółki zależne). Przy interpretacji wyników, zwłaszcza tych dotyczących sprawozdawczości CSR, wzięto pod uwagę różną sytuację przedsiębiorstw, jeżeli chodzi o ciążące na nich obowiązki sprawozdawcze.

Ogólny wniosek płynący z przeprowadzonych badań jest taki, że wszystkie z analizowanych przedsiębiorstw prowadziły zróżnicowaną pod względem stosowanych narzędzi zewnętrzną komunikację CSR. Najbardziej rozwinięte formy komunikacji stosował wicelider na polskim rynku paliw – Grupa LOTOS SA wraz ze spółkami współtworzącymi jej grupę kapitałową. Szczególnie wyróżniały się takie elementy jak: korporacyjna strona internetowa, materiały umieszczane w mediach społecznościowych, aktywność w obszarze zaangażowania społecznego (zwłaszcza sponsoring sportu i działalność Fundacji LOTOS). Jednostka wyróżniła się także rozbudowaną sprawozdawczością niefinansową. Dane dotyczące kwestii odpowiedzialności społecznej znalazły swoje miejsce zarówno w sprawozdaniu finansowym, sprawozdaniu zarządu, jak i zintegrowanym raporcie. Spółka podejmowała działania wskazujące na przyjęcie strategii angażowania interesariuszy w procesie komunikowania z wykorzystaniem narzędzi sprawozdawczych. Wiarygodność komunikatów podnosiły uzyskane przez przedsiębiorstwo certyfikaty (np. dotyczące zarządzania środowiskowego czy bezpieczeństwa pracy), ale też otrzymane nagrody za osiągnięcia na polu społecznej odpowiedzialności. Do tematów wiodących należały kwestie bezpieczeństwa i jakości produktów oraz ochrony środowiska.

Firma odzieżowa LPP również mogła się pochwalić zróżnicowanym portfelem narzędzi wykorzystywanych w procesie komunikowania postawy i działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. W jej przypadku na wyróżnienie

zasługuje korporacyjna strona internetowa, na której tematyka zrównoważonego rozwoju jawiła się jako swoisty „motyw przewodni", program „Eco Aware", którego częścią były bardziej przyjazne środowisku linie produktów, a także duże zaangażowanie na rzecz społeczeństwa. O zaangażowaniu w kwestie społeczne informował przede wszystkim dedykowany raport zintegrowany, ale informacje z obszaru CSR przewijały się także w sprawozdaniu finansowym oraz sprawozdaniu zarządu. Działania w kierunku rozpoznania potrzeb informacyjnych odbiorców sprawozdań wskazywały, że LPP również zdecydowała się na prowadzenie strategii angażowania interesariuszy w proces komunikacji. Wiarygodność komunikatów podnosiły zarówno zdobyte przez firmę nagrody z zakresu CSR, jak i współpraca z organizacjami pozarządowymi oraz udział w inicjatywach na rzecz urzeczywistniania idei społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju (np. Global Compact).

Firma deweloperska Euro Styl SA również stosowała różne narzędzia w komunikowaniu swojego zaangażowania na rzecz odpowiedzialnego, proekologicznego i etycznego biznesu. Był wśród nich program „Jesteśmy Fair", będący swoistą wizytówką przedsiębiorstwa. W swojej komunikacji pozasprawozdawczej spółka często odwoływała się do kwestii proekologicznych rozwiązań stosowanych w ramach realizowanych inwestycji. Powtarzającymi się wątkami były też: jakość produktu i zadowolenie klienta-mieszkańca oraz troska o lokalne wspólnoty. Ta ostatnia przejawia się nie tylko w postaci realizowanych inwestycji, uwzględniających potrzeby lokalnych społeczności, ale też przez zaangażowanie społeczne spółki.

Ziaja Ltd to znany producent kosmetyków i produktów farmaceutycznych. W kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu, elementami najmocniej komunikującymi zaangażowanie spółki były jej produkty oraz różne formy wsparcia skierowane do lokalnej społeczności. Szczególnie ciekawe wydają się zwłaszcza produkty, które komunikowały troskę o bezpieczeństwo dla człowieka i środowiska m.in. poprzez swoją specyfikę (linia „Vegan") oraz ascetyczne, oszczędne opakowania.

W przypadku Euro Styl SA oraz Ziaja Ltd trudno mówić o ustrukturyzowanej sprawozdawczości niefinansowej. Oba podmioty zamieszczały w sprawozdaniach rocznych tylko minimalny zakres informacji wymagany ustawą o rachunkowości. Także strategia przekazu była bliższa najprostszej formie komunikacji, tj. opierała się na jednostronnym informowaniu interesariuszy.

Na koniec trzeba podkreślić, że komunikowanie filozofii przedsiębiorstwa i jego działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu nie jest zadaniem łatwym. Z jednej strony, stosowanie różnorodnych narzędzi komunikowania zwiększa szansę na przedstawienie pełniejszego, bardziej wiarygodnego obrazu przedsiębiorstwa i jego produktów oraz dotarcie z przekazem do większej grupy

interesariuszy. Z drugiej jednak strony, duża różnorodność narzędzi komunikacji zwiększa ryzyko popełnienia błędu, wystąpienia nieścisłości a nawet chaosu informacyjnego. Może też doprowadzić do sytuacji, w której odbiorca poczuje się „osaczony" informacją napływającą do niego z każdej strony. Wydaje się jednak, że uporządkowana i oparta na dobrej znajomości poszczególnych narzędzi komunikacja na temat polityki i aktywności przedsiębiorstwa w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu może stanowić dla niego źródło wielu korzyści: wzrost zaufania wśród interesariuszy, pozytywny wizerunek, przewaga konkurencyjna, a w konsekwencji – dobre wyniki rynkowe i finansowe.

Reasumując autorki wyrażają nadzieję, że opracowanie przyczynia się do uporządkowania i rozwoju wiedzy z zakresu komunikacji CSR. Jednocześnie zdają sobie sprawę, że wiele wątków związanych z tego rodzaju komunikacją nie zostało tu poruszonych lub nie zostały opisane w sposób wyczerpujący. Pozostawia to przestrzeń dla dalszych badań, ale też dla innych autorów i przyszłych publikacji, które mogłyby te luki wypełnić. Autorki mają też nadzieję, że niniejsza praca stanowić będzie inspirację i źródło informacji dla przedsiębiorstw, które chcą w sposób szeroki i dojrzały komunikować swoje zaangażowanie na rzecz społecznej odpowiedzialności.

Ze swej strony autorki zapewniają, że dołożyły starań, aby tak część teoretyczna, oparta na przeglądzie literatury przedmiotu, jak i część badawcza, dotycząca analizy wykorzystania narzędzi komunikacji zewnętrznej z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu przez cztery wybrane przedsiębiorstwa, były przygotowane możliwie jak najrzetelniej.

Bibliografia

1. AccountAbility (2015). AA1000: Stakeholder Engagement Standard. Pozyskano z https://www.accountability.org/standards/aa1000-stakeholder-engagement-standard.
2. AccountAbility (2021). Standards. Pozyskano z https://www.accountability.org/standards/.
3. Adamczyk, J. (2009). *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
4. Adamczyk, J. (2013). Raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. *Przegląd Organizacji nr 4*, s. 8–12.
5. Adamczyk, J. (2017). Dyfuzja koncepcji zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. *Marketing i Rynek*, *24*(11), s. 5–15.
6. Adamczyk, W. (2004). *Ekologia wyrobów*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
7. AICPA (1973). *Objectives of Financial Statements. Report of the Study Group on the Objectives of Financial Statements*. American Institute of Certified Public Accountants. Pozyskano z https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED089583.pdf.
8. Ajayi, O. A., Mmutle, T. (2021). Corporate reputation through strategic communication of corporate social responsibility. *Corporate Communications: An International Journal*, *26*(5), s. 1–15.
9. Alamsyah, D. P., Othman, N. A., Bakri, M. H., Adjie, A. N., Salsabila, K., Syarifuddin, D. (2020). Confirmatory factor analysis of green advertising and its impact on green awareness. *Management Science Letters*, *10*(16), s. 3899–3906.
10. Alniacik, U., Alniacik, E., Genc N. (2011). How Corporate Social Responsibility Information Influences Stakeholders' Intentions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *18*(4), s. 234–245.
11. Aluchna, M. (2019). Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw – ograniczenia i wyzwania. W: G. Aniszewska-Banaś, P. Płoszajski (red.), *Biznes społecznie nieodpowiedzialny* (s. 13–35). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
12. Alva Group (2021). *ESG Intelligence Fashion Retailers Q1 2021*. Pozyskano z file:///C:/Users/mmmaz/OneDrive/Dokumenty/alva_ESG_Intelligence___Fashion_Retailers_Q12021.pdf.
13. AMA (2021). Branding. American Marketing Association. Pozyskano z https://www.ama.org/topics/branding/.
14. Amirkhanpour, M., Vrontis D. (2013). Mobile Marketing: A New Direct Marketing Promotional Channel. W: D. Vrontis, A. Thrassou (red.), *Innovative Business Practices: Prevailing Turbulent Era* (s. 341–369). Cambridge: Cambridge Scholars Publishing.
15. Andreasen, A. R. (2002). Marketing social marketing in the social change marketplace. *Journal of Public Policy and Marketing*, *21*(1), s. 3–13.
16. Anioł, M. (2004). Reklama w krajobrazie. *Architektura Krajobrazu 1–2*, s. 57–62.
17. Arco-Castro, M. L., Lopez-Pérez, M. V., Rodriguez-Gomez, S., Garde-Sánchez, R. (2020). Do Stakeholders Modulate Philanthropic Strategy? Corporate Philanthropy as Stakeholders' Engagement. *Sustainability*, *12*(7242), s. 1–18.
18. Armstrong, G., Kotler, P. (2016). *Marketing. Wprowadzenie*. Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste.
19. Arora, M. P., Lodhia, S. (2017). The BP Gulf of Mexico oil spill: Exploring the link between social and environmental disclosures and reputation risk management. *Journal of Cleaner Production*, *140*(3), s. 1287–1297.

20. Bakuła, M. (2012). Geneza etyki działalności gospodarczej. W: W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność* (s. 201–216). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
21. Barchiesi, M. A., Castellan S., Costa R. (2018). In the eye of the beholder: Communicating CSR through color in packaging design. *Journal of Marketing Communications*, *24*(7), s. 720–733.
22. Barcik, A. (2012). Public relations sztuką zarządzania organizacjami. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, *93*, s. 9–19.
23. Barcik, A. (2019). *Kapitał intelektualny i compliance w procesach konstytuowania doskonałości systemów społecznej odpowiedzialności organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
24. Bartikowski, B., Berens G. (2021). Attribute framing in CSR communication: Doing good and spreading the word – But how? *Journal of Business Research*, *131*, s. 700–708.
25. Bartkowiak, G. (2011). *Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym.* Warszawa: Difin.
26. Bartkowiak, P., Dudek D., Wszendybył-Skulska E. (2016). *Koncepcja społecznej odpowiedzialności i koncepcja zrównoważonego rozwoju w procesie funkcjonowania organizacji.* Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
27. Baruk, A. I. (2005). Rola marketingu personalnego we współczesnym przedsiębiorstwie. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin Polonia*, *39*(15), s. 211–218.
28. Bednarska-Olejniczak, D. (2014). Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie usługowym. *Usługi 2014: Sektor usług – uwarunkowania i tendencje rozwoju. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *353*, s. 69–78.
29. Bek-Gaik, B., Surowiec, A. (2020). *Informacje niefinansowe w sprawozdawczości organizacji*. Warszawa: CeDeWu.
30. Bek-Gaik, B., Surowiec, A. (2019). Raportowanie zintegrowane w praktyce polskich spółek – próba oceny jakości ujawnień. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *63*(11), s. 199–219.
31. Belz, F-M., Peattie, K. (2012). *Sustainability Marketing*: *A Global Perspective*. Chichester: Wiley & Sons Ltd.
32. Berdowska, A., Mikulaš, P. (2020). Technologie cyfrowe wspomagające komunikację organizacji. W: B. Filipczyk, J. Gołuchowski (red.), *Cyfrowa komunikacja organizacji* (s. 126–147). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
33. Berliner, D., Prakash, A. (2015). "Bluewashing" the Firm? Voluntary Regulations, Program Design, and Member Compliance with the United Nations Global Compact. *The Policy Studies Journal*, *43*(1), s. 115–138.
34. Berrone, P. (2016). *Green lies. How Greenwashing can destroy a company (and how to go green without the wash).* Createspace Independent Publishing Platform, s. 113–129.
35. Berrone, P., Fosfuri A., Gelabert L. (2017). Does Greenwashing Pay Off? Understanding the Relationship Between Environmental Actions and Environmental Legitimacy. *Journal of Business Ethics*, *144*(2), s. 363–379.
36. BHRRC (2018). *European textile industry and human rights due diligence: Key developments, human rights allegations & best practices*. Business & Human Rights Resource Centre. Pozyskano z https://media.business-humanrights.org/media/documents/files/EU_Textile_Briefing_Final.pdf.
37. Bieliński, J. (2006). *Rozwój sektorów we współczesnej gospodarce*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
38. Biesaga-Słomczewska, E. J., Iwińska-Knop, K. (2011). Marketing wewnętrzny: mity i rzeczywistość. *Ekonomiczne Problemy Usług Nr 74. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 662*, s. 513–524.
39. Bilal, M., Mehmood, S., Iqbal, H. M. N. (2020). The Beast of Beauty: Environmental and Health Concerns of Toxic Components in Cosmetics. *Cosmetics 7(1/13).*

40. Blombäck, A., Scandelius, C. (2013). Corporate heritage in CSR communication: a means to responsible brand image? *Corporate Communications: An International Journal*, *18*(3), s. 362–382.
41. Błażyńska, J. (2012a). Standaryzacja zasad rachunkowości finansowej a perspektywy rozwoju rachunkowości. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, *233*, s. 7–18.
42. Błażyńska, J. (2012b). Współczesna sprawozdawczość finansowa a paradygmat informacyjno-strategiczny Richarda Mattessicha. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, *4*(248), s. 7–15.
43. Błażyńska, J. (2018). Raportowanie informacji niefinansowych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *503*, s. 59–67.
44. Bolek, J. (2012). Efektywne wykorzystywanie klasycznych i nowoczesnych narzędzi komunikacji wewnętrznej przez przedsiębiorstwo. W: W. Harasim (red.), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej* (s. 133–151). Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
45. Boulding, K. E. (1956). General systems theory – the skeleton of science. *Management Science*, *2*(3), s. 197–208.
46. Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of Businessman.* Nowy Jork: Harper and Row.
47. Breczko, B. (2011). Społeczna recepcja sponsoringu. W: K. Kubiak (red.), *Społeczna recepcja Public Relations* (s. 1–27). Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
48. Broniewska, M. J. (2012). Społeczna odpowiedzialność w administracji publicznej. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*, *265*, s. 115–123.
49. Brønn, P. S. (2011). Marketing and Corporate Social Responsibility. W: Ø. Ihlen, J. Barlett, S. May (red.), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (s. 110–127). Wiley-Blackwell.
50. Bruhn, M., Zimmermann, A. (2017). Integrated CSR Communications. W: S. Diehl, M. Karmasin, B. Mueller, R. Terlutter, F. Weder (red.), *Handbook of Integrated CSR Communication* (s. 3–21). Springer.
51. Brunner, C. B., Langner, T. (2017). Communicating Corporate Social Responsibility for Brands. W: S. Diehl, M. Karmasin, B. Mueller, R. Terlutter, F. Weder (red.), *Handbook of Integrated CSR Communication, CSR, Sustainability, Ethics & Governance* (s. 149–169). Springer.
52. Buchholtz, A. K., Carroll, A. B. (2009). *Business and Society*. South-Western CENGAGE Learning.
53. Buczkowski, B., Dorożyński, T., Kuna-Marszałek, A., Serwach, T., Wieloch J. (2016). *Społeczna odpowiedzialność biznesu – studia przypadków międzynarodowych*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
54. Budzyński, W. (2002). *Wizerunek firmy – kierowanie, zarządzanie, efekty*. Warszawa: Poltext.
55. Bugdol, M. (2007). *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*. Warszawa: Difin.
56. Buglewicz, K. (2017). *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Nowa wartość konkurencyjna*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
57. Buk, H. (2018). Stosowanie praktyki prezentacji informacji o modelach biznesowych spółek giełdowych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *522*, s. 331–344.
58. Bukowski, H., Fabrycka, W. (2019). *Budownictwo w obiegu zamkniętym w praktyce*. Warszawa: INNOWO. Pozyskano z https://innowo.org/userfiles/publikacje/Budownictwo%20w%20obiegu%20zamkni%C4%99tym%20w%20praktyce_raport.pdf.
59. Burcicka, A. (2020). *Praca biurowa i korespondencja*. Warszawa: Wydawnictwo Ekonomik.
60. Burnett, J. (2008). *Core Concepts of Marketing*. The Global Text Project.
61. Business Roundtable (2019). *Statement on the Purpose of a Corporation*. Pozyskano z https://system.businessroundtable.org/app/uploads/sites/5/2021/02/BRT-Statement-on-the-Purpose-of-a-Corporation-Feburary-2021-compressed.pdf.

62. Butrymowicz-Łapińska, M. (2018). Etyka w biznesie a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. *Współczesne Problemy Ekonomiczne*, *17*(2), s. 53–60.

63. Cai, Y., Jo, H., Pan, C. (2012). Doing Well While Doing Bad? CSR in Controversial Industry Sectors. *Journal of Business Ethics*, *108*(4), s. 467–480.

64. Calabrese, A., Costa, R., Ghiron, N., Menichini, T. (2017). Materiality analysis in sustainability reporting: a method for making it work in practice. *European Journal of Sustainable Development*, *6*(3), s. 439–447.

65. Cambridge Dictionary (2021). Słownik angielsko – polski. Pozyskano z https://dictionary.cambridge.org/pl/translate.

66. Carnegie, A. (1900). *Gospel of Wealth, And Other Timely Essays*. Nowy Jork: The Century Co.

67. Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, *4*(4), s. 497–505.

68. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, *34*(4), s. 39–48.

69. Carroll, A. B. (2008). A History of Corporate Social Responsibility. Concepts and Practices. W: A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D. S. Siegel (red.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (s. 19–46). Oxford: Oxford University Press.

70. Carroll, A. B. (2018). Global Codes of Conduct. W: R. W. Kolb (red.), *Encyclopedia of Business Ethics and Society* (s. 1601–1606). SAGE Publication.

71. CEC (2001). Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. DOC 01/9/. Commission of the European Communities, Brussels. Pozyskano z https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_9.

72. CE i RPA (2019). *Socio-Economic Contribution of the European Cosmetics Industry*. Cosmetics Europe i Risk & Policy Analysts Ltd (RPA). Pozyskano z https://www.cosmeticseurope.eu/files/4715/6023/8405/Socio-Economic_Contribution_of_the_European_Cosmetics_Industry_Report_2019.pdf

73. Cegliński, P., Wiśniewska A. (2016). CSR as a Source of Competitive Advantage: The Case Study of Polpharma Group. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, *3*(4), s. 9–25.

74. Cenker, E. M. (2007). *Public Relations*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej.

75. Chaudhri, V. (2016). Corporate Social Responsibility and the Communication Imperative: Perspectives From CSR Managers. *International Journal of Business Communication*, *53*(4), s. 419–442.

76. Cheng, Y., Hung-Baesecke, C-J. F., Chen, Y-R. R. (2021). Social Media Influencer Effects on CSR Communication: The Role of Influencer Leadership in Opinion and Taste. *International Journal of Business Communication* (*OnlineFirst)*, s. 1–24.

77. Chłapek, K. (2017). Integrated Reporting as a Basis For Identifying Business Risk. W: K. Grabiński, M. Kędzior (red.) *Sprawozdawczość i rewizja finansowa. Wyzwania i szanse nauki i dydaktyki rachunkowości* (s. 11–17). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

78. Chmielewski, M., Płoska, R. (2018). Przydatność narzędzi z zakresu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w procesach restrukturyzacyjnych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie*, *132*, s. 131–156.

79. Christensen, L. T., Morsing, M., Thyssen, O. (2013). CSR as aspirational talk. *Organization*, *20*(3), s. 372–393.

80. Chrząścik, M. (2012). Wydarzenia promocyjne jako sposób komunikacji marketingowej jednostki terytorialnej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie*, *22*(95), s. 515–525.

81. Chudy, S., Pietraszewski, M. (2003). *Ekonomika handlu. Część 1*. Poznań: Wydawnictwo eMPi2.
82. Chwistecka-Dudek, H. (2014). *Koncepcja etyki w procesach zarządzania przedsiębiorstwem*. Dąbrowa Górnicza: Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej.
83. Chwistecka-Dudek, H., Sroka, W. (2008). *Alianse strategiczne: problemy teorii i dylematy praktyki*. Dąbrowa Górnicza: Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej.
84. Cichoń, M., Turek P. (2002). Opakowanie jako narzędzie reklamy i sprzedaży. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, *595*, s. 5–17.
85. Clark, C. E. (2000). Differences Between Public Relations and Corporate Social Responsibility: An Analysis. *Public Relations Review*, *26*(3), s. 363–380.
86. CLP (2021). Krajowe Centrum Informacji. Pozyskano z https://clp.gov.pl/clp/pl/akty-prawne/clp/.
87. Codogni, I. (2013). Marketing społecznie zaangażowany – analiza krytyczna. *Zarządzanie i Finanse*, *11*(1/3), s. 107–121.
88. Coombs, T. (2019). Transmedia storytelling: a potentially vital resource for CSR communication. *Corporate Communications: An International Journal*, *24*(2), s. 351–367.
89. Cornelissen, J. (2010). *Komunikacja korporacyjna. Przewodnik po teorii i praktyce*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
90. Cotruglio, B. (2007). *Księga o sztuce handlu*. Kraków: Towarzystwo Wydawnicze Historia Iagellonica.
91. Crane, A. (1997). The Dynamics of Marketing Ethical Products: A Cultural Perspective. *Journal of Marketing Management*, *13*(6), s. 561–577.
92. Crane, A., Livesey, S. (2003). Are you talking to me? Stakeholder communication and the risk and rewards of dialogue. W: J. Andriof, S. Waddock, B. Husted, S. Sutherland Rahman (red.), *Unfolding Stakeholder Thinking 2: Relationships, Communication, Reporting and Performance* (s. 39–52). Sheffield: Greenleaf.
93. Crosbie, L., Knight K. (1995). *Strategy for sustainable business. Environmental opportunity and strategic choice*. Londyn: McGraw-Hill.
94. Cyrek, P. (2015). Opakowanie jako źródło informacji o produktach żywnościowych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, *39*, s. 9–21.
95. Czaja-Cieszyńska, H. (2018). Standardy GRI – kierunek dla raportowania na rzecz zrównoważonego rozwoju w organizacjach pozarządowych w Polsce. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*, *164/2018*, s. 49–61.
96. Czaja-Cieszyńska, H., Lulek, A., Sadowska, B. (2021). *Informacyjna funkcja rachunkowości z perspektywy społecznej odpowiedzialności biznesu*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
97. Czakon, W. (2015). Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu. W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (s. 189–210). Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
98. Czarnecki, D., Próchniak, J. (2001). Finansowanie działalności przedsiębiorstwa. W: L. Pawłowicz (red.), *Ekonomika przedsiębiorstw – zagadnienia wybrane* (s. 147–190). Gdańsk: ODDK.
99. Czechowska, I. D., Zatoń, W. (2016). Struktura i zawartość kodeksów etyki instytucji bankowych. *Prakseologia*, *158*(1), s. 113–135.
100. Czerwińska, T. (2004). Relacje inwestorskie w spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Inwestycje i Nieruchomości*, *2*(1), s. 233–245.
101. Czerwonka, M. (2013). *Inwestowanie społecznie odpowiedzialne*. Warszawa: Difin.

102. Czubała, A., Jonas, A., Wojnarowska, H. (2017). *Marketing społeczny przedsiębiorstw komercyjnych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

103. Daszkiewicz, A., Dobiegała-Korona, B. (1998). *Opakowanie – instrument marketingu*. Warszawa: CiM.

104. Datko, M. (2003). *Sponsoring. Strategia, promocja, komunikacja*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu.

105. Datko, M. (2012). *Sponsoring – klucz nowoczesnego marketingu*. Warszawa: Placet.

106. Davis, K. (1976). Social Responsibility is Inevitable. *California Management Review*, *19*(1), s. 14–20.

107. Dąbrowski, T. J. (2011). Polityka CSR jako element umacniania reputacji. Przykład banków. *Marketing i Rynek*, *18*(2), s. 2–9.

108. Dąbrowski, T. J. (2019). Legitymacja, reputacja, status jako wyznaczniki społecznej pozycji przedsiębiorstwa. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, *112*, s. 201–223.

109. Dec, P., Masiukiewicz, P. (2016). *Odpowiedzialność menedżerów*. Warszawa: Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „ORGMASZ".

110. De George, R. T. (1987). The Status of Business Ethics: Past and Future. *Journal of Business Ethics, 6*(3), s. 201–211.

111. Del Bosco, B. (2017). The evolution of CSR communication on the Internet. *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, *1*, s. 1–29.

112. Del Mar Garcia-de los Salmones, M., Herrero, A., Martinez, P. (2021). Determinants of Electronic Word-of-Mouth on Social Networking Sites About Negative News on CSR. *Journal of Business Ethics*, *171*(3), s. 583–597.

113. Delmas, M. A., Burbano V. C. (2011). The Drivers of Greenwashing. *California Management Review*, *54*(1), s. 64–87.

114. Demianowicz, A., Leśniak, J., Znaniecki, P. (1997). Rola ekoetykietowania w zarządzaniu ochroną środowiska. W: B. Poskrobko (red.), *Zarządzanie ochroną środowiska w przedsiębiorstwie i gminie* (s. 88–98). Białystok–Poznań–Ustronie Morskie: Polskie Zrzeszenie Inżynierów i Techników Sanitarnych w Poznaniu.

115. Diaczek, A. M., Garduła W. (2019). Ekologiczne opakowania w przemyśle kosmetycznym – trend czy realny wzrost świadomości konsumentów? *Ekonomika i Organizacja Logistyki*, *4*(1), s. 37–50.

116. Dobek-Ostrowska, B. (1999). *Podstawy komunikowania społecznego*. Wrocław: Astrum.

117. Dołęgowski, T. (2005). Od etyki gospodarczej i etyki biznesu do Corporate Social Responsibility i koncepcji zrównoważonego rozwoju. W: H. Brdulak, T. Gołębiowski (red.), *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami* (s.427-436). Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

118. Dołhasz, M. (2013). Wykorzystanie kampanii reklamowej w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu na przykładach organizacji pozarządowych. W: R. Niestrój, J. W. Wiktor (red.), *Społeczne wymiary marketingu. Księga jubileuszowa dedykowana prof. Annie Czubale* (s. 65–83). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

119. Dołhasz, M., Sanak-Kosmowska, K. (2019). *Komunikacja rynkowa. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

120. D'Souza, C., Taghian, M., Lamb, P., Peretiatkos, R. (2002). Green products and corporate strategy: an empirical investigation. *Society and Business Review*, *1*(2), s. 144–157.

121. Duda, A. (2011). Kontrowersje wokół reklamy. Próba podsumowania społecznej krytyki tego zjawiska. *Roczniki Nauk Społecznych*, *3*(39), s. 177–193.

122. Dylus, A., Matyjaszczyk, K. (2018). Wolontariat pracowniczy. Istota, formy, przykłady. *Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym*, *21*(2), s. 7–28.

123. Dymowski, J. (2013). Raporty społeczne a perspektywa inwestorów. W: N. Ćwik (red.), *Wspólna odpowiedzialność. Rola raportowania społecznego* (s. 49–53). Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

124. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie rocznych sprawozdań finansowych, skonsolidowanych sprawozdań finansowych i powiązanych sprawozdań niektórych rodzajów jednostek, zmieniająca dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2006/43/WE oraz uchylająca dyrektywy Rady 78/660/EWG i 83/349/EWG.

125. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34 UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy.

126. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/904 z dnia 5 czerwca 2019 r. w sprawie zmniejszenia wpływu niektórych produktów z tworzyw sztucznych na środowisko, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 155/1.

127. Dziawgo, D. (2011). *Relacje inwestorskie. Ewolucja, funkcjonowanie, wyzwania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

128. Dźwigoł, H. (2018). *Współczesne procesy badawcze w naukach o zarządzaniu. Uwarunkowania metodyczne i metodologiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

129. E&P Forum i UNEP IE (1997). Environmental management in oil and gas exploration and production. Pozyskano z https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/8275/-Environmental%20Management%20in%20Oil%20%26%20Gas%20Exploration%20%26%20Production-19972123.pdf?sequence=2%26isAllowed=y.

130. Ebisch-Stenzel, M. (2018). Sprawozdanie z działalności jako narzędzie raportowania danych niefinansowych z zakresu CSR. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, *163*, s. 63–81.

131. Eckhardt, E. (1991). *Topical questions about packaging*. Okontor Verlag 1991.

132. Ecolabel Index (2021). Pozyskano z http://www.ecolabelindex.com/ecolabels/.

133. EEA (2017). EEA Report: Climate change, impacts and vulnerability in Europe 2016. An indicator-based report. Nr 1. European Environment Agency. Pozyskano z https://www.eea.europa.eu/publications/climate-change-impacts-and-vulnerability-2016.

134. El-Bassiouny, N., Darrag, M., Zahran, N. (2018). Corporate Social Responsibility (CSR) communication patterns in an emerging market. An exploratory study. *Journal of Organizational Change Management*, *31*(4), s. 795–809.

135. Eljasiak, E. (2011). W kierunku zintegrowanej sprawozdawczości. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, *62*(118), s. 99–110.

136. Elkington, J., Fennell, S. (1998). Partners for Sustainability. *Greener Management Internationail*, *24*, s. 48–60.

137. Emerling, I. (2018). Znaczenie ujawnień niefinansowych dla inwestorów i wizerunku jednostki gospodarczej. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, *369*, s. 40–53.

138. Emerling, I. (2020). Znaczenie raportów kwartalnych spółki akcyjnej dla odbiorców informacji. W: K. Chłapek, S. Krajewska, P. Zieniuk (red.), *Ewolucja sprawozdawczości a potrzeby informacyjne interesariuszy* (s. 30–48). Warszawa: Difin.

139. Emery, B. (2012). *Sustainable Marketing*. Pearson 2012.

140. Ettinger, A., Grabner- *Kräuter*, S., Okazaki, S., Terlutter, R. (2021). The Desirability of CSR Communication versus Greenhushing in the Hospitality Industry: The Customers' Perspective. *Journal of Travel Research*, *60*(3), s. 618–638.

141. Euratex (2020). Facts & Key Figures of the European Textile and Clothing Industry. Pozyskano z https://euratex.eu/wp-content/uploads/EURATEX-Facts-Key-Figures-2020-LQ.pdf.

142. European Commission (2015). Social Life Cycle Assessment. State of the art and challenges for supporting product policies. JRC Technical Reports. Pozyskano z https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC99101.

143. European Commission (2021). Environment – Ecolabel. Pozyskano z https://ec.europa.eu/environment/ecolabel/index_en.htm.

144. European Parliament (2019). Environmental impact of the textile and clothing industry. What consumers need to know. European Parliamentary Research Service. Pozyskano z https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/633143/EPRS_BRI(2019)633143_EN.pdf.

145. Euro Styl SA (2021). Pozyskano z: https://www.eurostyl.com.pl.

146. Evans, W. R., Pane Haden, S. S., Clayton, R. W., Novicevic, M. M. (2013). History-of-management-thought about social responsibility. *Journal of Management History*, *19*(1), s. 8–32.

147. Ferrell O. C., Hartline, M. D. (2011). *Marketing Strategy*. 5th Edition. South-Western Cengage Learning.

148. Ferrell, O. C., Fraedrich, J., Ferrell, L. (2019). *Business Ethics. Ethical Decision Making and Cases*. Boston: Cengage.

149. Fichnová, K., Gołuchowski, J., Paliszkiewicz, J., Walentukiewicz, W., Zdanowicz-Cyganiak, K. (2020). Komunikacja cyfrowa współczesnych organizacji. W: B. Filipczyk, J. Gołuchowski (red.), *Cyfrowa komunikacja organizacji* (s. 15–54). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

150. Fijałkowska, J. (2012). Społeczna odpowiedzialność wyzwaniem dla rachunkowości. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, *13*(1), s. 141–154.

151. Fijałkowska, J., Krasodomska, J., Macuda, M., Mućko, P. (2019). *Sprawozdawczość niefinansowa. Regulacje i standaryzacja raportowania niefinansowego przedsiębiorstw.* Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.

152. Filatotchev, I., Stahl, G. K. (2015). Towards transnational CSR. Corporate social responsibility approaches and governance solutions for multinational corporations. *Organizational Dynamics*, *44*(2), s. 121–129.

153. Filek, J. (2013). *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako nowa wersja umowy społecznej*. Kraków: Księgarnia Akademicka.

154. Fitch, H. G. (1976). Achieving Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, *1*(1), s. 38–46.

155. FOB (2021a). Encyklopedia CSR. Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Pozyskano z https://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/wolontariat-pracowniczy/.

156. FOB (2021b). Karta różnorodności. Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Pozyskano z https://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/.

157. Fonfara, K. (2014). *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

158. Font, X., Elgammal, I., Lamond, I. (2017). Greenhushing: the deliberate under communicating of sustainability practices by tourism business. *Journal of Sustainable Tourism*, *25*(7), s. 1007–1023.

159. Fortunati, S., Martiniello, L., Morea, D. (2020). The Strategic Role of the Corporate Social Responsibility and Circular Economy in the Cosmetic Industry. *Sustainability*, *12*(5021), s. 1–28.

160. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman (reprint: Cambridge University Press 2010).

161. Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C. (2007). *Managing for Stakeholders*. New Haven: Yale University Press.

162. Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., de Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory. The State of the Art*. Cambridge: Cambridge University Press.

163. Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine* (13 września), s. 33 i 122–126.

164. Fujarska, M., Szewczyk, P. (2011). Ocena metod integracji wybranych systemów zarządzania oraz rola odpowiedzialności społecznej. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie*, *59*, s. 169.

165. Gabrusewicz, T. (2010). *Rachunkowość odpowiedzialności społecznej w kształtowaniu zasad nadzoru korporacyjnego*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.

166. Gagacka, M. (2006). Etyczna i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w dobie globalizacji. W: E. Frejtag-Mika (red.), *Teoria i praktyka ekonomii a konkurencyjność gospodarowania* (s. 235–248). Warszawa: Difin.

167. Gajewski, K. (2016). Technologia wiki jako przedmiot badań literackich. W: A. Dąbrówka, M. Maryl, A. Wójtowicz (red.), *Teksty kultury uczestnictwa* (s. 269–390). Warszawa: Instytut Badań Literackich PAN.

168. Galbreath, J. (2006). Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations. *Corporate Governance*, *6*(2), s. 175–187.

169. Garbarski, L., Rutkowski, I., Wrzosek, W. (1997). *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

170. García-Sánchez, I-M., Hussain, N., Khan, S. A., Martínez-Ferrero, J. (2021). Do Markets Punish or Reward Corporate Social Responsibility Decoupling? *Business & Society*, *60*(6), s. 1431–1467.

171. Garstka, M. (2015). Problematyka etyczna w pierwszych dziełach o rachunkowości. *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, *18*(3), s. 73–83.

172. Gasparski, W. (2004). *Wykłady z etyki biznesu*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości im. L. Koźmińskiego.

173. Gasparski, W. (2012a). Etyka biznesu. W: W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność* (s. 79–88). Warszawa: Wydawnictwa Profesjonalne PWN.

174. Gasparski, W. (2012b). Kodeksy i programy etyczne. W: W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność* (s. 233–248). Warszawa: Wydawnictwa Profesjonalne PWN.

175. Gatti, L., Pizzetti, M., Seele, P. (2021). Green lies and their effect on intention to invest. *Journal of Business Research*, *127*(C), s. 228–240.

176. GFA I BCG (2017). Pulse of the Fashion Industry. Global Fashion Agenda i Boston Consulting Group. Pozyskano z https://www.globalfashionagenda.com/publications-and-policy/pulse-of-the-industry/.

177. Gierszewska, G., Romanowska, M. (2017). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

178. Głuszek, E. (2010). CSR jako sfera ryzyka reputacyjnego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *100. Społeczna odpowiedzialność organizacji. Perspektywa badawcza i wyzwania praktyczne*, s. 71–85.

179. Głuszek, E. (2013). Wykorzystywanie inicjatyw społecznych w budowaniu atrybutów dobrej reputacji przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *288. Społeczna odpowiedzialność organizacji. W poszukiwaniu paradygmatów, metodologii i strategii*, s. 22–36.

180. Go, E., Bortree, D. S. (2017). What and How to Communicate CSR? The Role of CSR fit, Modality Interactivity, and Message Interactivity on Social Networking Sites. *Journal of Promotion Management*, *23*(5), s. 727–747.

181. Goel, M., Ramanathan, P. E. (2014). Business Ethics and Corporate Social Responsibility – Is there a dividing line? *SIMSARC 13. Procedia Economics and Finance*, *11*, s. 49–59.

182. Golob, U., Podnar, K. (2014). Critical points of CSR-related stakeholder dialogue in practice. *Business Ethics: A European Review*, *23*(3), s. 248–257.

183. Gołaszewska-Kaczan, U. (2009). *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.

184. Gołaszewska-Kaczan, U. (2013). Marketing społecznie zaangażowany – korzyści i zagrożenia. *Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, *9*(58), s. 174–183.

185. Gołaszewska-Kaczan, U. (2014). Fundacje korporacyjne w Polsce. *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, *17*(3), s. 65–73.

186. Gołaszewska-Kaczan, U. (2017). Przyszłość wolontariatu pracowniczego – ewolontariat? *Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym*, *20*(3), s. 97–105.

187. Gołębiowski, T. (red.). (2003). *Marketing na rynku instytucjonalnym*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

188. Gomez, L. M. (2018). CSR Communication Through the Lens of New Media. W: K. T. Caliyurt, R. Said (red.), *Sustainability and Social Responsibility Accountability Reporting Systems. Accounting, Finance, Sustainability, Governance & Fraud: Theory and Application* (s. 197–217). Springer Nature Singapore Ltd.

189. Gorzelany-Dziadkowiec, M., Smutek, H. (2020). *Zintegrowane zarządzanie we współczesnych organizacjach*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.

190. GPW (2016). *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016*. Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie. Pozyskano z https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/dobre_praktyki/DPSN2016__GPW.pdf#:~:text=%E2%80%9EDobre%20Praktyki%20Sp%C3%B3%C5%82ek%20Notowanych%20na%20GPW%202016%E2%80%9D%20s%C4%85,zainteresowanych%20tematyk%C4%85%20%C5%82adu%20korporacyjnego%20w%20sp%C3%B3%C5%82kach%20gie%C5%82dowych.%20Zmiany.

191. GPW (2021). *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW 2021*. Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie. Pozyskano z https://www.gpw.pl/pub/GPW/pdf/DPSN_2021.pdf.

192. Graafland, J., Smid, H. (2019). Decoupling Among CSR Policies, Programs, and Impacts: An Empirical Study. *Business & Society*, *58*(2), s. 231–267.

193. Grayson, D. (2019). Beyond BP: The Gulf of Mexico Deepwater Horizon Disaster 2010. W: G. G. Lenssen, N. C. Smith (red.), *Managing Sustainable Business* (s. 21–33). Springer.

194. Greszta, M. (2009). Agent zmiany w firmie. *Harvard Business Review Polska: Odpowiedzialny Biznes 2009. Czas próby*, s. 31–34.

195. GRI (2020). *Consolidated Set of GRI Sustainability Reporting Standards 2020*. Amsterdam: Stichting Global Reporting Initiative.

196. GRI (2021). GRI Standards by language. Global Reporting Initiative. Pozyskano z https://www.globalreporting.org/standards/download-the-standards/.

197. Gruber, V., Kaliauer, M., Schlegelmilch, B. B. (2017). Improving the Effectiveness and Credibility of Corporate Social Responsibility Messaging. An Austrian Model Identifies Influential CSR Content and Communication Channels. *Journal of Advertising Research*, *57*(4), s. 397–409.

198. Grucza, B. (2019). *Zarządzanie interesariuszami projektu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

199. Grunig, J. E., Grunig, L. A. (1992). Models of public relations and communication. W: J. E. Grunig (red.), *Excellence in public relations and communication management* (s. 285–325). Routledge.

200. Grupa LOTOS SA (2021). Pozyskano z https://www.lotos.pl.

201. Grupa LOTOS (2021). Raportowanie. Pozyskano z https://odpowiedzialny.lotos.pl/244/nasza_odpowiedzialnosc/raportowanie/raporty_zintegrowane_spoleczne_i_srodowiskowe.

202. Grzegorczyk, W. (red.). (2015). *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

203. Grześkowiak, U. M. (2011). Portale społecznościowe – wybrane aspekty. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 656. Studia Informatica*, *2*, s. 359–367.

204. Guibert, L., Roloff J. (2017). Stakeholder dialogue: strategic tool or wasted words? *Journal of Business Strategy*, *38*(5), s. 3–11.

205. GUS (2020). Wypadki przy pracy w 2019 r. Główny Urząd Statystyczny. Pozyskano z https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/warunki-pracy-wypadki-przy-pracy/wypadki-przy-pracy-w-2019-roku,4,13.html.

206. Gutterman, A. S. (2020). Developing a Corporate Social Responsibility Strategy. The Sustainable Entrepreneurship Project. Pozyskano z https://seproject.org/wp-content/uploads/2020/06/SP_C7-Developing-CSR-Strategy.pdf.

207. Halaburda, M. (2020). Uwarunkowania oraz efekty wdrażania i realizacji zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach sektora budowlanego w Polsce (rozprawa doktorska). Poznań: Wyższa Szkoła Bankowa. Pozyskano z https://bip.wsb.pl/_media/poznan/malgorzata_halaburda_-_rozprawa_doktorska.pdf.

208. Hales, C. F. (1999). *Opakowanie jako instrument marketingu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

209. Ham, M. (2011). Environmentally oriented marketing communications as part of green marketing strategy. W: D. Križman Pavlović, D. Benazić (red.), *Marketing challenges in new economy* (s. 381–403). 22nd CROMAR Congress. Juraj Dobrila University of Pula.

210. Harrison, V. (2019). Legitimizing private legal systems through CSR communication: a Walmart case study. *Corporate Communication: An International Journal*, *24*(3), s. 439–455.

211. Hąbek, P. (2015). *Sprawozdawczość przedsiębiorstw w zakresie ich społecznej odpowiedzialności. Ocena jakości raportów CSR*. Warszawa: CeDeWu.

212. Heald, M. (1957). Management's Responsibility to Society. The Growth of an Idea. *Business History Review*, *31*(4), s. 375–384.

213. Herbuś, I. (2016). Działanie reklamowe – od komercji do kampanii społecznych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, *22*, s. 93–100.

214. Herzig, C., Schaltegger, S. (2011). Corporate Sustainability Reporting. W: J. Godemann, G. Michelsen (red.), *Sustainability Communication, Interdisciplinary Perspectives and Theoretical Foundations* (s. 151–169). Springer.

215. Hetze, K. (2016). Effects on the (CSR) Reputation: CSR Reporting Discussed in the Light of Signalling and Stakeholder Perception Theories. *Corporate Reputation Review*, *19*(3), s. 281–296.

216. Hetze, K., Winistörfer, H. (2016). CSR communication on corporate websites compared across continents. *International Journal of Bank Marketing*, *34*(4), s. 501–528.

217. Hockerts, K., Moir, L. (2004). Communicating Corporate Responsibility to Investors: The Changing Role of the Investor Relations Function. *Journal of Business Ethics*, *52*(1), s. 85–98.

218. Hołda, A. (2020). *Oszustwa i manipulacje księgowe a rachunkowość kreatywna*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

219. Hope, E. (2017). Modele relacji między corporate social responsibility a public relations. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, *313*, s. 87–98.

220. Hopfenbeck, W. (1993). *Green Management Revolution. Lessons in environmental excellence*. Prentice Hall.

221. Hopkins, M. (2006). *Corporate Social Responsibility and International Development: Is Business the Solution?* Londyn: Earthscan Publications Ltd.

222. Hoque, M. E. (2017). Why Company Should Adopt Integrated Reporting? *International Journal of Economics and Financial Issues*, *7*(1), s. 241–248.

223. Howaniec, H. (2019). *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstw jako element marketingu wartości*. Warszawa: CeDeWu.

224. Hu, H., Krishen, A. S. (2019). When is enough, enough? Investigating product reviews and information overload from a consumer empowerment perspective. *Journal of Business Research*, *100*(C), s. 27–37.

225. Husted, B. W., Allen D. B. (2006). Corporate Social Responsibility in the Multinational Enterprise: Strategic and Institutional Approaches. *Journal of International Business Study*, *37*(6), s. 838–849.

226. Hys, K. (2014). Ewolucja poglądu społecznej odpowiedzialności biznesu – okres sensoryczno-motoryczny. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*, *10*, s. 107–114.

227. Idemudia, U., Ite, U. E. (2006). Corporate–Community Relations in Nigeria's Oil Industry: Challenges and Imperatives. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *13*(4), s. 194–206.

228. IFRS (2010). *IFRS Practice Statement 1. Management Commentary. A framework for presentation*. International Accounting Standards Board. Pozyskano z http://eifrs.ifrs.org/eifrs/bnstandards/en/PS01.pdf.

229. IFRS (2017). *Lepsza komunikacja w sprawozdawczości finansowej. Jak sprawić, aby ujawnienia miały większe znaczenie*. Londyn: IFRS Foundation. Pozyskano z https://www.pibr.org.pl/static/items/publishing/Better_Communication_in%20FR_PL.pdf.

230. IFRS (2021). *An update on the ISSB at COP26.* Pozyskano z IFRS - An update on the ISSB at COP26.

231. IIRC (2021). *The International <IR> Framework.* The International Integrated Reporting Council. Pozyskano z https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/01/ InternationalIntegratedReportingFramework.pdf.

232. Illia, L., Balmer, J. M. T. (2012). Corporate communication and corporate marketing. Their nature, histories, differences and similarities. *Corporate Communications: An International Journal*, *17*(4), s. 415–433.

233. ILRF (2019). Future of Fashion. Worker-Led Strategies for Corporate Accountability in the Global Apparel Industry. International Labor Rights Forum. Pozyskano z https://laborrights.org/sites/default/files/publications/ILRF_Future%20of%20Fashion%20v5_compressed.pdf.

234. Iraldo, F., Griesshammer, R., Kahlenborn, W. (2020). The future of ecolabels. *The International Journal of Life Cycle Assessment*, *25*(5), s. 833–839.

235. Isenmann, R. (2006). CSR Online: Internet Based Communication. W: J. Jonker, M. de Witte, *Management Models for Corporate Social Responsibility* (s. 243–256). Springer.

236. ISO (2021a). ISO 14000 Family – Environmental Management. International Organization for Standardization. Pozyskano z https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html.

237. ISO (2021b). ISO 26000 – Social Responsibility. International Organization for Standarization. Pozyskano z https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html.

238. ISO (2021c). ISO 37001. International Organization for Standarization. Pozyskano z https://www.iso.org/iso-37001-anti-bribery-management.html.

239. ISO (2021d). ISO 45001:2018. International Organization for Standarization. Pozyskano z: https://www.iso.org/standard/63787.html.

240. Iwankiewicz-Rak, B., Spychała, P. (2013). Marketing wspólnej sprawy (cause marketing). W: A. Dejnaka, B. Iwankiewicz-Rak, J. Nogieć, P. Spychała (red.), *Marketing społeczny w organizacjach komercyjnych i non-profit* (s. 35–66). Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.

241. Iwanowska, M. (2016). Zrozumieć media (społecznościowe.) Perspektywa psychologiczna. W: M. Łosiewicz, A. Ryłko-Kurpiewska (red.), *Media – biznes – kultura* (s. 169–185). Novae Res, Warszawa 2016.

242. Iwasieczko, B. (2017). Wizualizacja danych i informacji w raportowaniu danych niefinansowych. W: K. Grabiński, M. Kędzior (red.), *Sprawozdawczość i rewizja finansowa. Wyzwania i szanse nauki i dydaktyki rachunkowości* (s. 41–50). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

243. Jahdi, K. S., Acikdilli G. (2009). Marketing Communications and Corporate Social Responsibility (CSR): Marriage of Convenience or Shotgun Wedding. *Journal of Business Ethics*, *88*(1), s. 103–113.

244. Janeczek, U. (2016). *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a marketing*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

245. Janicka, K. (2014). Zielone budynki biurowe na rynku nieruchomości w Polsce. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, *30*(1), s. 57–65.

246. Janikowski, R. (2008). Analiza możliwości skutecznej promocji oznakowań ekologicznych. Pozyskano z https://archiwum.mos.gov.pl/g2/big/2009_06/f099aaa8e501f5e02e0a4bc0e5df1dbe.pdf.

247. Jaska, E. (2013). Determinanty skutecznej reklamy medialnej. *Zeszyty Naukowe Szkoły Wyższej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, *10*(59), s. 312–319.

248. Jastrzębska, E. (2011). System społecznej odpowiedzialności warunkiem skutecznego wdrażania koncepcji CSR. W: R. Karaszewski, M. Karwacka, A. Paluszek (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu – perspektywy i kierunki rozwoju* (s. 95–119). Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.

249. Jastrzębska, E. (2015). Środowisko przyrodnicze jako niemy interesariusz społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa. Dobre praktyki biznesu w Polsce. *Logistyka Odzysku*, *15*(2), s. 49–51.

250. Jastrzębska, E. (2017). The responsible consumer as an answer to new sustainable development challenges. *Ekonomia i Środowisko*, *60*(1), s. 198–206.

251. Jauernig, J., Valentinov, V. (2019). CSR as hypocrisy avoidance: a conceptual framework. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, *10*(1), s. 2–25.

252. Jaworowicz, M., Jaworowicz, P. (2016). *Event marketing w zintegrowanej komunikacji marketingowej*. Warszawa: Difin.

253. Jaworowicz, M., Jaworowicz, P. (2017). *Skuteczna komunikacja w nowoczesnej organizacji*. Warszawa: Difin.

254. Jedynak, P. (2010). Społeczna odpowiedzialność organizacji jako dziedzina współczesnego zarządzania. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 10(2/2). Doskonalenie produktu i przedsiębiorstwa na tle problemów towaroznawczych*, s. 33–46.

255. Jiang, W., Wong, J. K. W. (2016). Key activity areas of corporate social responsibility (CSR) in the construction industry: a study of China. *Journal of Cleaner Production*, *113*, s. 850–860.

256. Johnson, B. R., Connolly, E., Carter, T. S. (2011). Corporate Social Responsibility: The Role of Fortune 100 Companies in Domestic and International Natural Disasters. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *18*(6), s. 352–369.

257. Jonas, K. (2017). Raporty społeczne jako przykład realizacji ustawowego obowiązku publikowania danych o charakterze niefinansowym. W: K. Grabiński, M. Kędzior (red.), *Sprawozdawczość i rewizja finansowa. Wyzwania i szanse nauki i dydaktyki rachunkowości* (s. 53–62). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

258. Kabongo, J. D., Chang, K., Li, Y. (2013). The Impact of Operational Diversity on Corporate Philanthropy: An Empirical Study of U.S. Companies. *Journal of Business Ethics*, *116*(1), s. 49–65.

259. Kamiński, J. (2019). *Makromarketing. Nauka o marketingu wobec problemów społecznych i środowiskowych*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

260. Kamiński, R. (2020a). Polityka przedsiębiorstw w zakresie raportowania niefinansowego. СОЦИАЛЬНО-КОМПЕТЕНТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАЦИЯМИ В УСЛОВИЯХ ПОВЕДЕНЧЕСКОЙ ЭКОНОМИКИ we Wschodnioeuropejskim Uniwersytecie Państwowym im. Lesi Ukrainki w Łucku, s. 352–354, https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17462/1/Kami%C5%84ski%20352-354.pdf.

261. Kamiński, R. (2020b). Raportowanie zagadnień z obszaru społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w świetle przepisów prawa i doświadczeń praktycznych. *РОЗДІЛ ІІІ. Економіка та управління підприємствами*, *1*, s. 87–98.

262. Kaniewska-Sęba, A., Stefańska, M. (2015). Społeczna odpowiedzialność biznesu a marketing społecznie zaangażowany. W: P. Pawełczyk (red.), *Kampanie społeczne jako forma socjotechniki* (s. 113–131). Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.

263. Kaptein, M., Schwartz, M. S. (2008). The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model. *Journal of Business Ethics*, *77*(2), s. 111–127.

264. Karmańska, A. (2013). Nauka rachunkowości, proces poznawczy, paradygmaty i prawda w rachunkowości – garść ustaleń i refleksji. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, *71*(127), s. 125–146.

265. Kärnä, J., Juslin, H., Ahonen, V., Hansen, E. (2001). Green Advertising. Greenwash or a True Reflection of Marketing Strategies? *Greener Management International*, *33*, s. 59–70.

266. Karwacka, M. (2012). Marketing a siła interesariuszy. W: N. Ćwik (red.), *Wspólna odpowiedzialność. Rola marketingu* (s. 64–67). Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

267. Karwowski, M., Raulinajtys-Grzybek, M., Chróstny, T. (2020). Zastosowanie standardów GRI 2016 w polskich przedsiębiorstwach. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, *108*(164), s. 61–87.

268. Kaźmierczak, M. (2017). *Determinanty zarządzania społecznie odpowiedzialnego w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

269. Kędzior, M. (2016). Zintegrowana sprawozdawczość – próba oceny. W: D. Adamek- Hyska, K. Tkocz-Wolny (red.), *Współczesne problemy i kierunki transformacji rachunkowości i rewizji finansowej. T. II: Aspekty zarządcze w rachunkowości* (s. 62–69). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

270. Kęprowska, U. (2014). Zastosowanie marketingu mobilnego w branży turystycznej. *Handel Wewnętrzny*, *6*(353), s. 207–220.

271. Kietliński, K., Martinez Reyes, V., Oleksyn, T. (2005). *Etyka w biznesie i zarządzaniu*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

272. Kim, E-H., Lyon, T. P. (2015). Greenwash vs. Brownwash: Exaggeration and Undue Modesty in Corporate Sustainability Disclosure. *Organization Science*, *26*(3), s. 705–723.

273. Kim, S., Ferguson, M. A. T. (2018). Dimensions of effective CSR communication based on public expectations. *Journal of Marketing Communications*, *24*(6), s. 549–567.

274. Kirat, M. (2015). Corporate social responsibility in the oil and gas industry in Qatar perceptions and practices. *Public Relations Review*, *41*(4), s. 438–446.

275. Kisperska-Moroń, D. (red.). (2016). *Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w wirtualnych łańcuchach dostaw*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

276. Klimek, J. (2014). *Etyka biznesu. Teoretyczne założenia, praktyka zastosowań*. Warszawa: Difin.

277. Koładkiewicz, I. (2011). Relacje inwestorskie. Komunikacja spółek z uczestnikami rynku giełdowego. W: D. Dobija, I. Koładkiewicz (red.), *Ład korporacyjny. Podręcznik akademicki* (s. 262–295). Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.

278. Komisja Europejska (2011). *Akt o jednolitym rynku. Dwanaście dźwigni na rzecz pobudzenia wzrostu gospodarczego i wzmocnienia zaufania. Wspólnie na rzecz nowego wzrostu gospodarczego.* COM (2011), 206.

279. Komisja Europejska (2014). *Zalecenie Komisji z dnia 9 kwietnia 2014 r. w sprawie jakości sprawozdawczości dotyczącej ładu korporacyjnego (podejście „przestrzegaj lub wyjaśnij").* Tekst mający znaczenie dla EOG (2014/208/UE), Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 109/43.

280. Komisja Europejska (2017). *Wytyczne dotyczące sprawozdawczości w zakresie informacji niefinansowych (metodyka sprawozdawczości niefinansowej).* Komunikat Komisji Europejskiej, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej C 215/1.

281. Komitet ds. Ładu Korporacyjnego (2021). *Wskazówki Komitetu ds. Ładu Korporacyjnego w zakresie stosowania zasad „Dobrych Praktyk spółek notowanych na GPW 2021" (wersja 1. z 30.06.2021 r.).* Pozyskano z https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/dobre_praktyki/Wskazowki_DPSN2021_v1_30.06.2021.pdf.

282. Kończak, J., Bylicki, P. (2018). *Marka korporacyjna i jej komunikacja. Przewodnik po teorii i praktyce*. Warszawa: Public Dialog.

283. Koreleska, E. (2016). Rola ekotargów w promocji zrównoważonej konsumpcji. *Handel Wewnętrzny*, *1*(360), s. 40–52.

284. Koszewska, M. (2011). Social and Eco-labelling of Textile and Clothing Goods as Means of Communication and Product Differentiation. *FIBRES & TEXTILES in Eastern Europe*, *19*(4/87), s. 20–26.

285. Kot, P., Grzesiuk, K., Korulczyk, T. (2017). *Podręcznik akademicki dla studentów kierunku: Doradztwo kariery i doradztwo personalne*. Lublin: Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II.

286. Kotler, P. (2002). *Marketing Management. Millenium Edition*. Prentice Hall, 2002.

287. Kotler, P., Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. Prentice Hall.

288. Kotler, P., Kotler, M. (2013). *Przez marketing do wzrostu. 8 zwycięskich strategii*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.

289. Kotler, P., Zaltman, G. (1971). Social marketing: An approach to planned social change. *Journal of Marketing*, *35*(3), s. 3–12.

290. Kotler, P., Hessekiel, D., Lee, N. R. (2012). *Dobro popłaca! Inicjatywy marketingowe i korporacyjne, dzięki którym świat staje się lepszy… a zyski rosną*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.

291. Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0. Era cyfrowa*. Warszawa: MT Biznes.

292. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing*. 4th European Edition. Pearson Education Limited – Prentice Hall.

293. Kowalczyk, J. (2009). *Odpowiedzialność społeczna i przeciwdziałanie korupcji w zarządzaniu organizacją*. Warszawa: CeDeWu.

294. Kowalska, A. (2016). Etykiety i deklaracje środowiskowe – zarys problemu. *Marketing i Rynek*, *23*(4), s. 21–29.

295. Kozłowska, A. (2006). *Oddziaływanie mass mediów*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

296. Kozłowska, A. (2015). Reklama: w kierunku komunikacji społecznie odpowiedzialnej. W: A. Kołodziej-Durnaś (red.), *Reklama społeczna – między społecznymi problemami a innowacjami* (s. 75–96). Szczecin: Uniwersytet Szczeciński.

297. Koźlak, W. (2007). Reklama w ekologii. Cz. III. *Problemy Ekologii*, *11*(4), s. 199–206.

298. KPMG i AHRC (2020). Property, construction & modern slavery. Practical responses for managing risk to people. KPMG i Australian Human Rights Commission. Pozyskano z: https://humanrights.gov.au/our-work/business-and-human-rights/publications/property-construction-and-modern-slavery-2020.

299. Krasodomska, J. (2014). *Informacje niefinansowe w sprawozdawczości spółek.* Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

300. Krawczyk, P. (2019). Globalne trendy w raportowaniu niefinansowym – opcje standaryzacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *63*(3), s. 40–49.

301. KRS (2021). Wyszukiwarka sprawozdań finansowych. Pozyskano z https://ekrs.ms.gov.pl/rdf/pd/search_df.

302. Krajowy Standard Rachunkowości nr 9: *Sprawozdanie z działalności.* Załącznik do załącznika do uchwały nr 22/2017 Komitetu Standardów Rachunkowości z dnia 19 grudnia 2017 r.

303. Krukowska, M. (2012). *Jak oceniać odpowiedzialność społeczną biznesu?* Opole: Wydawnictwo Naukowe Scriptorium.

304. Krzysztofek, A. (2016). Dyrektywa 2014/95/UE oraz wynikające z niej zmiany. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *450*, s. 334–346.

305. Krzysztofik, M., Fleury, M., During, N., Scheepens, W. (2021). *Wytyczne do raportowania ESG. Przewodnik dla spółek notowanych na GPW.* Pozyskano z https://www.gpw.pl/pub/GPW/ESG/Wytyczne_do_raportowania_ESG.pdf.

306. Krzywda, D. (2006). Sprawozdanie finansowe jako produkt rachunkowości. W: B. Micherda (red.), *Podstawy rachunkowości. Aspekty teoretyczne* (s. 232–258). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

307. Kuczamer-Kłopotowska, S. (2009). Internet jako narzędzie komunikacji marketingowej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, *42*, s. 548–558.

308. Kulp, C. A. (1928). *Casualty insurance, an analysis of hazards, policies, companies and rates.* Nowy Jork: The Ronald Press Company.

309. Kumar, P. (2017). Intents of green advertisements. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, *29*(1), s. 70–79.

310. Kunecka, D. (2010). Polityka antymobbingowa jako instrument zarządzania. *Współczesne Zarządzanie*, *1*, s. 108–115.

311. Kuraszko, I. (2012). Etyka w komunikowaniu społecznym. W: W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność* (s. 154–164). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

312. Kwiecień, M. (2016). Sprawozdanie zintegrowane – innowacja paradygmatów rachunkowości. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, *87*(143), s.67–88.

313. Kwiecińska, M. (2013). Fundacje korporacyjne i ich miejsce w realizacji idei zaangażowania społecznego pracowników firm-założycieli. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, *4*(36), s. 129–137.

314. Lament, M. (2017). Raportowanie informacji niefinansowych w zakładach ubezpieczeń w Polsce. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, *91*(147), s. 63–86.

315. Lång, S., Ivanova-Gongne, M. (2019). CSR communication in stakeholder networks: a semiotic perspective. *Baltic Journal of Management*, *14*(3), s. 480–499.

316. Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, *4*(1), s. 1–23.

317. Laud, R. L., Schepers, D. H. (2009). Beyond Transparency: Information Overload and a Model for Intelligibility. *Business and Society Review*, *114*(3), s. 365–391.

318. Lee, M-D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, *10*(1), s. 53–73.

319. Leoński, W. (2016). Kodeks etyczny jako instrument społecznej odpowiedzialności biznesu. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, *22*, s. 257–263.

320. Leśniak, J. (1995). Ekologiczne znaki towarowe w ochronie środowiska przyrodniczego. *Ekonomia i Środowisko*, *22*(1), s. 95–114.

321. Linkiewicz, A. (2015). Ewolucja marketingu szeptanego jako narzędzia komunikacji marketingowej w świetle rozwoju technologii informacyjnych. *Globalizacja – gra z dodatnim czy ujemnym wynikiem? Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *406*, s. 346–357.

322. Listwan-Franczak, K., Franczak, P. (2015). Problematyka reklamy zewnętrznej na obszarach cennych przyrodniczo, przykład otoczenia Tatr. *Prace Geograficzne*, *142*, s. 57–75.

323. Lorecka, K. (2011). *Wolontariat pracowniczy w praktyce*. Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej. Pozyskano z http://bibliotekawolontariatu.pl/wp-content/uploads/Wolontariat_pracowniczy_w_praktyce_MCPS_2011.pdf.

324. Lorenc, S., Kustra, A. (2017). Raportowanie danych niefinansowych w świetle aktualnych zmian ustawy o rachunkowości. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *488*, s. 99–113.

325. LPP SA (2021a). Pozyskano z https://www.lppsa.com.

326. LPP SA (2021b). Raport Zintegrowany. Pozyskano z https://www.lppsa.com/wp-content/uploads/2018/02/LPP-Raport-Zintegrowany-2020-Online-PL.pdf.

327. Lu, W., Chau, K. W., Wang, H., Pan, W. (2014). Decade's Debate on the Nexus Between Corporate Social and Corporate Financial Performance: A Critical Review of Empirical Studies 2002–2011. *Journal of Cleaner Production*, *79*, s. 195–206.

328. Lubitow, A., Davis, M. (2011). Pastel Injustice; the Corporate Use of Pinkwashing for Profit. *Environmental Justice*, *4*(2), s. 139–144.

329. Lulewicz-Sas, A. (2016). *Ewaluacja społecznie odpowiedzialnej działalności przedsiębiorstw*. Białystok: Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej.

330. Łada, M. (2016). Legitymizacja a społecznie odpowiedzialna rachunkowość. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, *23*(2), s. 7–15.

331. Łańcucki, J. (red.) (2010). *Znormalizowane systemy zarządzania*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

332. Łodziana–Grabowska, J. (2015). *Marketingowe determinanty zachowań rynkowych konsumentów w Polsce*. Warszawa: CeDeWu.

333. Łopaciuk, A., Łoboda, M. (2013). Global beauty industry trends in 21st century. W: *Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation – Management Knowledge and Learning International Conference* (s. 1079–1087). Zadar.

334. Łuczak, M. (2011). Polityka produktu. W: W. Żurawik (red.), *Marketing. Podstawy i kontrowersje* (s. 121–158). Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.

335. Maciejowski, T. (2003). *Narzędzia skutecznej promocji w internecie*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

336. Magnier, L., Schoormans, J. (2017). How Do Packaging Material, Colour and Environmental Claim Influence Package, Brand and Product Evaluations? *Packaging Technology and Science*, *36*, s. 735–751.

337. Majchrzak, A., Wagner, C., Yates, D. (2006). Corporate Wiki Users: Results of a Survey. *Proceedings of WikiSym'06 – 2006 International Symposium on Wikis*, s. 99–104.

338. Majchrzak, K. (2012). Filantropia korporacyjna – granice „dobroci". *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, *25*(4), s. 5–12.

339. Makni, R., Francoeur, C., Bellavance, F. (2008). Causality Between Corporate Social Performance and Financial Performance: Evidence from Canadian Firms. *Journal of Business Ethics*, *89*(3), s. 4069–422.

340. Makowski, M. (2020). *Niewerbalna komunikacja w reklamie telewizyjnej. Zastosowanie i oddziaływanie*. Warszawa: CeDeWu.

341. Marcinkowska, M. (2013). *Kapitał relacyjny banku. Tom 1: Kształtowanie relacji banku z otoczeniem*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

342. Marcińczyk, M. (2019). Zakład Ubezpieczeń Społecznych – CSR w administracji publicznej. *Academy of Management*, *3*(4), s. 85–95.

343. Mariconda, S., Lurati, F. (2015). Stakeholder cross-impact analysis: a segmentation method. *Corporate Communications: An International Journal*, *20*(3), s. 276–290.

344. Martin, R. (2020). *Insights Into Integrated Reporting 4.0: The Story So Far, ACCA, London. Professional insight report 19 May 2020*. Pozyskano z https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/global-profession/Integrated-reporting-4.html.

345. Maruszewska, E. W. (2014). *Etyka we współczesnej rachunkowości a wiarygodność informacji w niej tworzonych*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

346. Masztalerz, M. (2018). *Komunikacja w rachunkowości – aspekty językowe*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

347. Masztalerz, M. (2019). Raportowanie wskaźników finansowych przez spółki publiczne. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości. Stowarzyszenie Księgowych w Polsce*, *103*(159), s. 99–118.

348. Mather, C., Fanning, L. (2019). Is social licence „going rogue". *The Geographical Journal*, *185*, s. 498–504.

349. Matuszyk, I. (2018). Wiarygodność ujawnianych informacji jako podstawa właściwej komunikacji z interesariuszami. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, *2*(92), s. 105–113.

350. Mazurkiewicz-Pizło, A., Pizło, W. (2017). *Marketing. Wiedza ekonomiczna i aktywność na rynku*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

351. Mazur-Wierzbicka, E. (2014). Specyfika realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach rodzinnych. W: A. Marjański, M. R. Contreras Loera (red.), *Firmy Rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania. Cześć I* (s. 227–240). Przedsiębiorczość i Zarządzanie, *15*(7). Łódź: Wydawnictwo SAN.

352. Mazur-Wierzbicka, E. (2017). Komunikacja wewnętrzna w organizacji – wybrane aspekty. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, *48*(1), s. 69–78.

353. Mazzei, A. (2014). A multidisciplinary approach for a new understanding of corporate communication. *Corporate Communications: An International Journal*, *19*(2), s. 216–230.

354. McAlister, D. T., Ferrell, O. C., Ferrell, L. (2003). *Business and Society. A Strategic Approach to Corporate Citizenship*. Houghton Mifflin Harcourt.

355. McCarthy, E. J., Perreault, Jr. W. D. (1988). *Essentials of Marketing*. Irwin: Homewood.

356. McGuire, J. (1969). The Changing Nature of Business Responsibilities. *The Journal of Risk and Insurance*, *36*(1), s. 55–61.

357. Mercer-Mapstone, L., Rifkin, W., Moffat, K., Louis, W. (2017). Conceptualising the role of dialogue in social licence to operate. *Resource Policy*, *54*, s. 137–144.

358. Messner, Z. (2011), Rachunkowość finansowa w systemie informacji ekonomicznej. W: Z. Messner, J. Pfaff (red.), *Rachunkowość finansowa z uwzględnieniem MSSF* (s. 19–42). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

359. Michalczyk, E. (2021). *Marketing. Podręcznik akademicki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

360. Micherda, B. (2005). Budowa i funkcjonowanie rachunku wyników. W: B. Micherda, *Podstawy rachunkowości. Aspekty teoretyczne i praktyczne* (s. 199–231). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

361. Micherda, B. (2006). *Problemy wiarygodności sprawozdania finansowego*. Warszawa: Difin.

362. Mikosz, J. (2011). Reklama prasowa – rodzaje i podrodzaje. Sposoby promocji prasy. *Folia Litteraria Polonica*, *14*, s. 54–64.

363. Mikulska, T., Michalczuk, G. (2014). Raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, *69*, s. 209–219.

364. Milewska, B., Milewski, D. (2018). A Sustainable Supply Chain in Clothing Industry. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, *11*(3), s. 387–396.

365. Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder. Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, *22*(4), s. 853–888.

366. Mizera, K. (2008). Instrumenty społecznej odpowiedzialności biznesu. *Współczesna Ekonomia*, *3*, s. 83–96.

367. Moravcikova, K., Stefanikova, L., Rypakova, M. (2015). CSR reporting as an important tool of CSR communication. *4th World Conference on Business, Economics and Management, WCBEM, Procedia Economics and Finance*, *26*, s. 332–338.

368. Morsing, M., Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, *15*(4), s. 323–338.

369. Mruk, H., Rutkowski, I. P. (1999). *Strategia produktu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

370. Muller, A., Kräussl, R. (2011). Doing Good Deeds in Times of Need: A Strategic Perspective on Corporate Disaster Donations. *Strategic Management Journal*, *32*(9), s. 911–929.

371. Muller, A., Whiteman, G. (2016). Corporate Philanthropic Responses to Emergent Human Needs: The Role of Organizational Attention Focus. *Journal of Business Ethics*, *137*(2), s. 299–314.

372. Najder-Stefaniak, K. (2009). *O komunikowaniu z perspektywy etyki*. Warszawa: Wydawnictwo SGGW.

373. Nakonieczna, J. (2008). *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*. Warszawa: Difin.

374. Nartowski, A. S. (2016). *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW 2016. Podręcznik.* Pozyskano z www.gpw.pl.

375. Nicklin, T. (2013). *Cambridge Marketing Handbook: Stakeholder Marketing*. Cambridge: Cambridge Marketing College.

376. Niedziółka, D. A. (2008). *Relacje inwestorskie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

377. Nielsen, A. E., Thomsen, C. (2018). Reviewing corporate social responsibility communication: a legitimacy perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, *23*(4), s. 492–511.

378. Nierzwicki, W. (2006). *Zarządzanie środowiskowe*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

379. Niestrój, R. (red.). (2014). *Współczesne problemy zarządzania i marketingu*. Dąbrowa Górnicza: Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej.

380. NIRI (2021). National Investor Relations Institute. Pozyskano z: www.niri.org/about-niri.

381. Nita, B. (2014). *Sprawozdawczość zarządcza*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

382. Nowacki, R. (2005). *Reklama. Podręcznik*. Warszawa: Difin.

383. Nowacki, R. (2014). Ekologiczne motywy w reklamie a idea zrównoważonej konsumpcji. *Konsumpcja i Rozwój*, *4*(9), s. 24–39.

384. Nowacki, R., Strużycki, M. (2002). *Reklama w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Difin.

385. Ober, J. (2013). Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie*, *65*, s. 257–266.

386. Obłój, K. (1998). *Strategia organizacji*. Wydanie I. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

387. Obłój, K. (2014). *Strategia organizacji*. Wydanie III zmienione. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

388. OECD (2011). Wytyczne dla przedsiębiorstw wielonarodowych. Organisation for Economic Co-operation and Development. Pozyskano z: https://www.gov.pl/web/inwestycje-rozwoj/wytyczne-oecd.

389. OECD (2016). OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains of Minerals from Conflict-Affected and High-Risk Areas, 3rd Edition. Organisation for Economic Co-operation and Development. Paris: OECD Publishing. Pozyskano z: https://www.oecd.org/corporate/mne/mining.htm.

390. OECD (2017). OECD Due Diligence Guidance for Meaningful Stakeholder Engagement in the Extractive Sector. Organisation for Economic Co-operation and Development. Paris: OECD Publishing. Pozyskano z: https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264252462-en.pdf?expires=1632828527&id=id&accname=guest&checksum=82B169DD4C31F1A8CB9C835308A9802B.

391. OHCHR (2011). *Guiding Principles on Business and Human Rights*. Office of the High Commissioner for Human Rights. UN: New York – Geneve. Pozyskano z https://www.ohchr.org/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_en.pdf.

392. Olczak, A., Urbaniak, M. (2006). *Marketing B2B w praktyce gospodarczej*. Warszawa: Difin.

393. Olsztyńska, A. (2002). Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie. W: H. Mruk (red.), *Komunikowanie się w biznesie* (s. 167–178). Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

394. Pabian, A. (2008). *Promocja. Nowoczesne środki i formy*. Warszawa: Difin.

395. Paliwoda-Matiolańska, A. (2009). *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.

396. Pangsy-Kania, S. (2017). Ropa naftowa jako strategiczny surowiec gospodarki światowej: przyczyny i skutki wahań cen w latach 1970–2017. W: M. Maciejewski, K. Wach (red.), *Handel zagraniczny i biznes międzynarodowy we współczesnej gospodarce* (s. 439–447). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

397. Papaoikonomou, E., Cascon-Pereira, R., Ryan, G. (2014). Constructing and communicating an ethical consumer identity: A Social Identity Approach. *Journal of Consumer Culture*, *16*(1), s. 209–231.

398. Parkes, A. (2015). Socjosponsoring – społecznie zaangażowana forma sponsoringu. *Pedagogika Rodziny*, *5*(3), s. 81–92.

399. Peattie, K. (1995). *Environmental Marketing Management. Meeting the green challenge*. Pitman Publishing.

400. Peattie, K., Peattie, S. (2009). Social marketing: A pathway to consumption reduction? *Journal of Business Research*, *62*(2), s. 260–268.

401. Penco, L., Profumo, G., Tutore, I. (2019). Mission Statements and the Sustainability Communication. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, *2*, s. 95–108.

402. Pérez, A. (2019). Building a theoretical framework of message authenticity in CSR communication. *Corporate Communications: An International Journal*, *24*(2), s. 334–350.

403. Pérez, A., del Mar García-de los Salmones, M., López-Gutiérrez, C. (2020). Market reactions to CSR news in different industries. *Corporate Communications: An International Journal*, *25*(2), s. 243–261.

404. PIG (2020). Ropa naftowa. Gaz ziemny. Państwowa służba geologiczna o surowcach mineralnych Polski. Państwowy Instytut Geologiczny. Pozyskano z https://www.pgi.gov.pl/images/muzeum/kopalnia_wiedzy/surowce/foldery/gaz_i_ropa.pdf.

405. Pilarczyk, B. (2010). Komunikacja marketingowa jako sposób osiągania przewagi konkurencyjnej na rynku. *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu. Zeszyty Naukowe*, *135*, s. 117–126.

406. Pilarczyk, B., Nestorowicz. R. (2010). *Marketing ekologicznych produktów żywnościowych*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.

407. Piotrowska, K. (2018). Fałszowanie informacji niefinansowych w sprawozdaniu zintegrowanym. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *503*, s. 195–206.

408. PKO BP (2020). *Branża kosmetyczna. Wzrost znaczenia polskich producentów na świecie.* PKO BP – Biuro Strategii i Analiz Międzynarodowych. Pozyskano z https://wspieramyeksport.pl/api/public/files/2003/PKO_BRANZA_KOSMETYCZNA_2020_FINAL.pdf.

409. Płonka, M. (2013). *Etyka w modzie, czyli CSR w przemyśle odzieżowym*. Warszawa: Międzynarodowa Szkoła Kostiumografii i Projektowania Ubioru.

410. Płoska, R. (2011). Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej. W: E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Rezultaty ekonomiczne, organizacyjne i społeczne* (s. 218–227). Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

411. Płoska, R. (2016). Przemysł odzieżowy wobec problemu pracy dzieci. *Zarządzanie i Finanse*, *14*(3/2), s. 187–202.

412. Płoska, R. (2018). Testowanie na zwierzętach jako etyczny problem procesów innowacyjnych w branży kosmetycznej. *Zarządzanie i Finanse*, *16*(4/2), s. 183–196.

413. PN-EN ISO 14001:2015-09 (2016). Systemy zarządzania środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania. Warszawa: ISO-PKN.

414. PN-EN ISO 26000:2021-04 (2021). Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności. Warszawa: PKN.

415. PN-ISO 26000:2012 (2012). Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności. Warszawa: ISO--PKN.

416. PN-ISO 37001:2017 (2018). Systemy zarządzania działaniami antykorupcyjnymi. Wymagania i wytyczne stosowania. Warszawa: ISO-PKN.

417. PN-ISO 45001:2018 (2019). Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania i wytyczne stosowania. Warszawa: ISO-PKN.

418. Podnar, K. (2008). Communicating Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Communications*, *14*(2), s. 75–81.

419. Pogonowska, B. (red.). (2004). *Elementy etyki gospodarki rynkowej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

420. Polityka (2021). Listki CSR. Pozyskano z https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/listkicsr.

421. Pope, S., Wæraas, A. (2016). CSR-Washing is Rare: A Conceptual Framework, Literature Review, and Critique. *Journal of Business Ethics*, *137*(1), s. 173–193.

422. Porter, M. E. (1994). *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

423. Porter, M. E., Kramer M. R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, *84*(12), s. 78–92.

424. Pracodawcy Pomorza (2021). Konkurs Pomorski Pracodawca Roku Pozyskano z https://pracodawcypomorza.pl/galakonkurs/pomorski-pracodawca-roku/.

425. Prothero, A., Peattie, K., McDonagh, P. (1997). Communicating Greener Strategies: A Study of On-pack Communication. *Business Strategy and the Environment*, *6*(2), s. 74–82.

426. Przewodnik MSB. Procedury. Wydanie II (2017). Warszawa: Centrum Edukacji PIBR.

427. Przewoźna-Skowrońska, A., Dewicka, A. (2016). Wpływ opakowania na zachowania konsumentów. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, *71*, s. 203–211.

428. Przybyłowski, K., Hartley, S. W., Kerin, R. A., Rudelius, W. (1998). *Marketing*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.

429. Rada Giełdy (2021). Regulamin Giełdy w brzmieniu przyjętym Uchwałą Nr 1/1110/2006 Rady Giełdy z dnia 4 stycznia 2006 r., z późn. zm., tekst ujednolicony według stanu prawnego na dzień 1 lipca 2021 r.

430. Rada Reklamy (2021). Kodeks Etyki Reklamy. Pozyskano z https://radareklamy.pl/wp-content/uploads/2020/07/kodeks_etyki_reklamy.pdf.

431. Radziszewska, A. (2009). Społeczności wirtualne – perspektywy dla rozwoju komunikacji marketingowej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 559. Ekonomiczne Problemy Usług*, *42*, s. 583–588.

432. Rahman, S. (2011). Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility. *World Review of Business Research*, *1*(1), s. 166 – 176.

433. Raiborn, C. A., Butler, J. B., Massoud, M. F. (2011). Environmental reporting: Toward enhanced information quality. *Business Horizons*, *54*(5), s. 425–433.

434. Rak, M. (2011). Etykieta jako nośnik informacji nie zawsze prawdziwej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, *74*, s. 195–207.

435. *Raportowanie odpowiedzialnego biznesu w Polsce* (2013). Warszawa: CSRinfo. Pozyskano z www.csrinfo.com.pl.

436. Regulation (EU) (2011). No 1169/2011 of the European Parliament and of the Council of 25 October 2011 on the provision of food information to consumers, amending Regulations (EC) No 1924/2006 and (EC) No 1925/2006 of the European Parliament and of the Council, and repealing Commission Directive 87/250/EEC, Council Directive 90/496/EEC, Commission Directive 1999/10/EC, Directive 2000/13/EC of the European Parliament and of the Council, Commission Directives 2002/67/EC and 2008/5/EC and Commission Regulation (EC) No 608/2004.

437. Reilly, A. H., Larya, N. (2018). External Communication About Sustainability: Corporate Social Responsibility Reports and Social Media Activity. *Environmental Communication*, *12*(5), s. 621–637.

438. Reizinger-Ducsai, A. (2018). Accounting for Sustainability and Social Responsibility. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *515*, s. 185–196.

439. Remlein, M. (2019). *Społecznie odpowiedzialne inwestowanie w sprawozdawczości przedsiębiorstw*. Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

440. Rogala, A. (2016). The Dependencies Between Internal and External Communication of the Organization: The Problem of Coherence. W: M. H. Bilgin, H. Danis (red.), *Entrepreneurship, Business and Economics. Vol. 1. Proceedings of the 15th Eurasia Business and Economics Society Conference* (s. 485–500). Springer.

441. Rok, B. (2004). *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*. Warszawa: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce – Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

442. Rok, B. (2013). *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.

443. Romanowska, M. (2017). *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

444. Roszkowska, P. (2011). *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*. Warszawa: Difin.

445. Rozkwitalska, M. (2008). Społeczna odpowiedzialność korporacji – koncepcja i studium przypadku. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*, *221*, s. 29–43.

446. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 25 maja 2016 r. zmieniające Rozporządzenie w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim, Dz. U. z 2016 r. poz. 860.

447. Rozporządzenie Ministra Finansów, Funduszy i Polityki Regionalnej z dnia 26 marca 2021 r. zmieniające Rozporządzenie w sprawie określenia innych terminów wypełniania obowiązków w zakresie ewidencji oraz w zakresie sporządzenia, zatwierdzenia, udostępnienia i przekazania do właściwego rejestru jednostki lub organu sprawozdań lub informacji, Dz. U. z 2021 r. poz. 572.

448. Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 lutego 2009 r. w sprawie wymagań dotyczących oznakowania opakowań produktu leczniczego i treści ulotki, Dz. U. z 2020 r. poz. 1847.

449. Rudnicka, A. (2011). Komunikowanie o społecznej odpowiedzialności między przedsiębiorstwem a interesariuszami. *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *156*, s. 117–125.

450. Rudnicka, A., Koszewska, M. (2020). *Uszyte z klasą. Przemysł odzieżowy wobec wyzwań społecznych i środowiskowych*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

451. Rybak, M. (2004). *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

452. Rydel, M. (2004). Zintegrowana komunikacja marketingowa. Nowe podejście – propozycja uporządkowania pojęć. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*, *179*, s. 351–359.

453. Sadowa, A. (2019). Pokolenia X, Y i Z wobec reklamy internetowej. *Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne*, *28*.

454. Sadowska, E. (2013). Marketing mobilny a komunikacja marketingowa. *Komunikacja marketingowa – współczesne wyzwania i kierunki rozwoju. Studia Ekonomiczne – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, *140*, s. 122–132.

455. SAI (2021). SA8000 International. Social Accountability International. Pozyskano z https://sa-intl.org/programs/sa8000.

456. Saiia, D. H., Carroll, A. B., Buchholtz, A. K. (2003). Philanthropy as Strategy When Corporate Charity "Begins at Home". *Business and Society*, *42*(2), s. 169–201.

457. Sala, P. (2015). Zakres odpowiedzialności przedsiębiorstwa na przykładzie normy ISO 26000. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarzadzanie*, *82*(1940), s. 173–186.

458. Samelak, J. (2013). *Zintegrowane sprawozdanie przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

459. Sanil, H. S., Ramakrishnan, S. (2015). Communicating the Corporate Social Responsibility on the Company Website: A Study Conducted on Worldwide Responsible Accredited Production Certified Apparel Manufacturers in India. *International Journal of Economics and Financial 5 (Special Issue), 2nd AFAP International Conference on Entrepreneurship and Business Management (AICEBM 2015)*, s. 52–56.

460. SASB (2020). *Promoting Clarity and Compatibility in the Sustainability Landscape GRI and SASB announce collaboration*. Sustainability Accounting Standards Board. Pozyskano z https://www.sasb.org/wp-content/uploads/2020/07/GRI-SASB-joint-statement_2020_07_13_FINAL.pdf.

461. SASB (2021a). Standards Overview. Sustainability Accounting Standards Board. Pozyskano z https://www.sasb.org/standards/.

462. SASB (2021b). Materiality Map. Sustainability Accounting Standards Board. Pozyskano z https://www.sasb.org/wp-content/uploads/2021/11/MMap-2021.png.

463. SASB (2021c). *A Practical Guide to Sustainability Reporting Using GRI and SASB Standards. Produced by GRI and SASB, with Support from PWC, The Impact Management Project, and Climateworks Foundation*. Sustainability Accounting Standards Board. Pozyskano z: https://www.sasb.org/wp-content/uploads/2021/04/GRI-SASB-V4-040721.pdf.

464. Saxton, G. D., Gomez, L., Ngoh, Z., Lin, Y-P., Dietrich, S. (2019). Do CSR Messages Resonate? Examining Public Relations to Firms' CSR Effort on Social Media. *Journal of Business Ethics*, *155*(2), s. 359–377.

465. Schaltegger, S., Buritt, R., Petersen, H. (2003). *An Introduction to Corporate Environmental Management*. Greenleaf Publishing.

466. Scheffs, Ł. (2015). Marketing społeczny, kampania społeczna i reklama społeczna – próba systematyzacji pojęć. W: P. Pawełczyk (red.), *Kampanie społeczne jako forma socjotechniki* (s. 21–44). Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.

467. Schmeltz, L. (2012). Consumer-oriented CSR communication: focusing on ability or morality? *Corporate Communications: An International Journal*, *17*(1), s. 29–49.

468. Schoeneborn, D., Morsing, M., Crane, A. (2020). Formative Perspectives on the Relation Between CSR Communication and CSR Practices: Pathways for Walking, Talking, and T(w)alking. *Business & Society*, *59*(1), s. 5–33.

469. Schramm, W. (1995). How communication works. W: W. Schramm (red.), *The Process and Effects of Mass Communication* (s. 3–36). Urbana: University of Illinois Press.

470. Sedex (2021). Apparel Manufacturing. Sedex Insights Report. Pozyskano z https://www.sedex.com/wp-content/uploads/2021/06/Sedex-Insights-Apparel-Manufacturing-June-2021-1.pdf.

471. SEG (2014). *Raportowanie danych niefinansowych ESG, a odpowiedzialne inwestowanie. Przewodnik dla spółek i inwestorów*. Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych. Pozyskano z https://www.seg.org.pl/storage/uploads/1626259832_analiza_esg_2014.pdf.

472. Seitel, F. P. (2003). *Public relations w praktyce*. Warszawa: Felberg SJA.

473. Senyszyn, J. (1999). Marketing idei w praktyce. *Sprawy Nauki*, *6*(50), s. 12–13.

474. Sheehan, K. B., Tusinski Berg, K. (2018). Thinking pink? Consumer reactions to pink ribbons and vague messages in advertising. *Journal of Marketing Communications*, *24*(5), s. 469–485.

475. Sikacz, H. (2019). *Działalność przedsiębiorstwa w obszarach środowiskowym, społecznym i ładu korporacyjnego. Teoria i praktyk*a. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

476. Skaner Dobrych Praktyk – Giełda Papierów Wartościowych (2021). Pozyskano z https://www.gpw.pl/dpsn-skaner.

477. Skoczylas, W. (2019). Społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle analizy zawartości raportów niefinansowych spółek makrosektora produkcja przemysłowa i budowlano-montażowa. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, *103*(159), s. 169–182.

478. Skoczylas-Tworek, A. (2014). Zarządzanie informacją i wiedzą jako determinanty stymulowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w dobie kryzysu ekonomicznego. W: A. P. Balcerzak, *Przedsiębiorstwo oparte na wiedzy* (s. 17–34). Toruń: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.

479. Skrzypek, E. (2016). Etyka biznesu w społecznie odpowiedzialnym przedsiębiorstwie. W: Ł. Burkiewicz, J. Kucharski (red.), *Etyka w organizacji: zarządzanie, kultura, polityka* (s. 31–60). Kraków: Akademia Ignatianum w Krakowie – Wydawnictwo WAM.

480. Sławik, A. (2009). *Lobbing w strategiach przedsiębiorstw. Pięć ciekawych analiz przypadków*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

481. Słownik języka polskiego PWN (2021). Pozyskano z https://sjp.pwn.pl.

482. Smolarek, Ł. (2019). Dialog z interesariuszami jako przejaw społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. *Marketing i Rynek*, *26*(12), s. 30–34.

483. Snihur, S. (2006). *Etyka biznesu. Zarys wybranych zagadnień*. Warszawa: Wydawnictwo SGGW.

484. Sobczyk, M. (2013). Podstawy teoretyczne koncepcji zintegrowanego raportowania. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH*, *130*, s. 155–167.

485. Sobczyk, M. (2016). Problem ujęcia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w rachunkowości – głos w dyskusji. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, *2*(80), cz. 2, s. 393–399.

486. Sokołowska, A. (2013). *Społeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa. Identyfikacja – ocena – kierunki doskonalenia*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

487. Stala, K. (2015). Ekoznakowanie produktów jako element zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, *10*, s. 43–50.

488. Stanowisko IFAC (2017). *Wzbogacanie sprawozdawczości jednostek: klucz do sprawozdawczości zintegrowanej, Stanowisko IFAC Nr 8*. New York: International Federation of Accountants. Pozyskano z https://www.pibr.org.pl/assets/file/2384,PPP%208% 20Enhancing%20Organizational%20Reporting%20Main%20Paper__ PL_final.pdf

489. Steckstor, D. (2012). *The Effects of Cause-Related Marketing on Customers' Attitudes and Buying Behavior*. Gabler Verlag – Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

490. Stefańska, M. (2014). *Rola społecznej odpowiedzialności w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw handlu detalicznego*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

491. Stevens, B. (2009). Corporate ethical codes as strategic documents: An analysis of success and failure. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, *14*(2), s. 14–20.

492. Stępień, K. (2017). Od społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw do sprawozdawczości zintegrowanej. W: J. Krasodomska (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w rachunkowości. Teoria i praktyka* (s. 15–26). Warszawa: Difin.

493. Stępień, M. (2009). Społeczna odpowiedzialność jednostek gospodarczych przedmiotem rewizji finansowej. W: B. Micherda, M. Stępień (red.), *Sprawozdawczość i rewizja finansowa wobec kryzysu ekonomicznego* (s. 347-356). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie i SKwP O. Kraków.

494. Stocki, R. (2012). Audyt etyczny organizacji. W: W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność* (s. 29–43). Warszawa: Wydawnictwa Profesjonalne PWN.

495. Styś, A., Łobos, K. (red.) (2016). *Współczesne problemy zarządzania i marketingu*. Warszawa: Difin.

496. Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, *20*(3), s. 571–610.

497. O'Sullivan, T., Hartley, J., Saunders, D., Montgomery, M., Fiske, J. (2005). *Kluczowe pojęcia w komunikowaniu i badaniach kulturowych*. Wrocław: Wydawnictwo Astrum.

498. Synowiec, J. (2016). Podsystemy marketingu personalnego w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, *3*, s. 347–358.

499. Szadziewska, A. (2013). *Sprawozdawcze i zarządcze aspekty rachunkowości środowiskowej*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.

500. Szadziewska, A. (2015). Przejrzystość i porównywalność informacji niefinansowych w sprawozdawczości spółek w świetle zmian regulacji unijnych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *396*, s.141–149.

501. Szadziewska, A. (2017). Raportowanie społecznej odpowiedzialności a praktyki greenwashing. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *478*, s. 415–424.

502. Szadziewska, A., Spigarska, E., Majerowska, E. (2018). Dokonywanie ujawnień niefinansowych przez spółki giełdowe w Polsce w świetle zmian wprowadzonych dyrektywą 2014/95/UE. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, *99*(155), s. 65–96.

503. Szczepańska, M. (2015). Istotność jako podstawowa zasada zintegrowanej sprawozdawczości przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, *1*, s. 178–190.

504. Szczepańska, M. (2018). Zasady dotyczące zapewnienia jakości raportu zintegrowanego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *503*, s. 445–453.

505. Szczęsna, E. (2001). *Poetyka reklamy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

506. Szczęsna-Makuch, B. (2013). Raportowanie społeczne – komunikacja z interesariuszami. W: N. Ćwik (red.), *Wspólna odpowiedzialność. Rola raportowania społecznego* (s. 64–70). Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

507. Szczypa, P., Lulek, A. (2017). Media społecznościowe jako źródło informacji sprawozdawczych w przyszłości. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, *341*, s. 346–355.

508. Szewczyk, M. (2016). Corporate Social Responsibility in the Textile and Apparel Industry: Barriers and Challenges. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, *3*(4), s. 67–81.

509. Szul, E. (2011). Reklama ambientowa jako niestandardowa forma komunikacji firmy z klientem. *Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą*, *50*, s. 325–337.

510. Szumniak-Samolej, J. (2013). *Odpowiedzialny biznes w gospodarce sieciowej*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.

511. Szumniak-Samolej, J. (2019). Leanwashing – analiza polskich praktyk. W: G. Aniszewska-Banaś, P. Płoszajski (red.), *Biznes społecznie nieodpowiedzialny* (s. 37–54). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

512. Szutowski, D., Ratajczak, P. (2016). Emisja komunikatów o działaniach w zakresie społecznej odpowiedzialności a wartość dla akcjonariuszy. *Finanse na rzecz zrównoważonego rozwoju. Gospodarka – etyka – środowisko. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *437*, s. 436–446.

513. Szwajca, D., Rydzewska, A., Nawrocki, T. (2014). Identyfikacja kosztów pogorszenia reputacji przedsiębiorstwa z perspektywy interesariuszy. *Przegląd Organizacji*, *4*, s. 10–15.

514. Szymańska, K. (2013). Przegląd poglądów na rolę komunikacji w organizacji. *Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie*, *7*(1–4), s. 113–131.

515. Szymoniuk, B. (2019). *Komunikacja marketingowa w klastrach i uwarunkowania jej skuteczności*. Lublin: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej.

516. Ślęzak-Gładzik, I. (2013). Społeczna odpowiedzialność w ujęciu normy międzynarodowej ISO 26000 Guiadance on Social Responsibility. *Modern Management Review*, *18*(20/4), s. 279–288.

517. Śmigielska, G. (2012). Marketing społecznie zaangażowany – mariaż marketingu i społecznej odpowiedzialności. *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Komunikacja marketingowa podmiotów rynkowych. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu szczecińskiego 712. Problemy Zarządzania, finansów i Marketingu*, *26*, s. 459–469.

518. Śnieżek, E., Wiatr, M. (2017). Refleksje na temat współczesnych form komunikacji z interesariuszami. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, *345*, s. 114–126.

519. Śnieżek, E., Krasodomska, J., Szadziewska, A. (2018). *Informacje niefinansowe w sprawozdawczości biznesowej przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste.

520. Świderska, G. K., Bek-Gaik, B. (2016). Dokąd zmierza raportowanie biznesowe. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach*, *274*, s. 7–15.

521. Świerk, J. (2016). Koncepcja interesariuszy w zarządzaniu strategią – analiza przypadku Gminy Inowrocław. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*, *6*(326), s. 29–43.

522. Tarabasz, A. (2012). *E-komunikacja na rynku usług bankowych. Modele, narzędzia, zastosowanie*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

523. Taranko, T. (2018). *Komunikacja marketingowa. Istota, uwarunkowania, efekty*. Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste.

524. Tarczydło, B. (2014). Strategia komunikacji marketingowej 360 stopni w kreowaniu wizerunku marki usługi. Studium przypadku. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *355*, s. 238–249.

525. Tata, J., Prasad, S. (2015). CSR Communication: An Impression Management Perspective. *Journal of Business Ethics*, *132*(4), s. 765–778.

526. Tench, R., Jones, B. (2015). Social media: the Wild West of CSR communications. *Social Responsibility Journal*, *11*(2), s. 209–305.

527. Tench, R., Sun, W., Jones, B. (2014). Introduction: CSR Communication as an Emerging Field of Study. W: R. Tench, W. Sun, B. Jones (red.), *Communicating Corporate Social Responsibility: Perspectives and Practice Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability Vol. 6* (s. 3–21). Emerald Group Publishing Ltd.

528. Teneta-Skwiercz, D. (2013). *Uwarunkowania realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach polskich na tle doświadczeń Wielkiej Brytanii i Niemiec*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

529. TerraChoice (2007). The Six Sins of Greenwashing. Pozyskano z http://sinsofgreenwashing.com/index6b90.pdf.

530. TerraChoice (2010). The Sins of Greenwashing. Home and Family Edition. Pozyskano z http://faculty.wwu.edu/dunnc3/rprnts.TheSinsofGreenwashing2010.pdf.

531. Tessema, M., Dhumal, P., Sauers, D., Tewolde, S., Teckle, P. (2019). Analysis of corporate value statements: an empirical study. *International Journal of Corporate Governance*, *10*(2), s. 149–164.

532. Testa, F., Miroshnychenko, I., Barontini, R., Frey, M. (2018). Does it pay to be a greenwasher or a brownwasher? *Business Strategy and Environment*, *27*(7), s. 1–13.

533. The National Response Team (1989). The EXXON VALDEZ Oil Spill. A Report to the President. Pozyskano z https://nrt.org/sites/2/files/Valdez%20spill%20RTP.pdf.

534. The National Response Team (2011). On Scene Coordinator Report Deepwater Horizon Oil Spill. Pozyskano z https://repository.library.noaa.gov/view/noaa/283.

535. Tkaczyk, J. (2014). Komunikacja nieformalna – metaanaliza. *Marketing i Rynek*, *21*(8), s. 747–754.

536. Toledo, L. D., Porcu, L., Pino, J. M. R., Palazzo, M. (2021). Branding for social marketing: keys for success. W: P. Foroudi, M. Palazzo (red.), *Sustainable Branding: Ethical, Social, and Environmental Cases and Perspectives* (s. 38–54). Londyn i Nowy Jork: Routledge.

537. Trębecki, J. (2013). Public relations wewnętrzne – rzecz o granicach. *Studia Ekonomiczne*, *157*, s. 217–224.

538. Tripathi, A., Bains, A. (2013). Evolution of Corporate Social Responsibility: A journey from 1700 BC till 21st century. *International Journal of Advanced Research*, *1*(8), s. 788–796.

539. Trojanowski, M. (2013). *Marketing bezpośredni. Koncepcje–zarządzanie–instrumenty*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

540. Trojanowski, T. (2018). *Marketing mix produktów cukierniczych oparty na zasadach zrównoważonego rozwoju*. Warszawa: Difin.

541. Tuan, A., Dalli, D., Gandolfo, A., Gravina, A. (2019). Theories and methods in CSRC research: a systematic literature review. *Corporate Communications: An International Journal*, *24*(2), s. 212–231.

542. Tylec, A. (2018). CSR jako obszar raportowania niefinansowego w świetle rozszerzenia zakresu ujawnień. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie*, *127*, s. 299–309.

543. UN-DESA (2021). Sustainable Development. 17 Goals. Department of Economic and Social Affairs. Pozyskano z https://sdgs.un.org/goals.

544. UNGC (2021). The Ten Principles of the UN Global Compact. United Nations Global Compact. Pozyskano z https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles.

545. UNIC – Warsaw (2021). Kategorie praw człowieka. United Nations Information Centre – Warsaw. Pozyskano z http://www.unic.un.org.pl/prawa-czlowieka/kategorie-praw-czlowieka/3131.

546. Urbanowska-Sojkin, E., Banaszyk, P., Witczak, H. (2007). *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

547. USDL (2018). List of Goods Produced by Child Labor or Forced Labor. Office of Child Labor: Forced Labor and Human Trafficking. Bureau of International Labor Affairs. United States Department of Labor. Pozyskano z https://www.dol.gov/sites/dolgov/files/ILAB/ListofGoods.pdf.

548. Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, tekst jednolity: Dz. U. z 2020 r. poz. 1913.

549. Ustawa z dnia 29.09.1994 r. o rachunkowości, tekst jednolity: Dz. U. z 2021 r. poz. 217.

550. Ustawa z dnia 9 listopada 1995 r. o ochronie zdrowia przed następstwami używania tytoniu i wyrobów tytoniowych, tekst jednolity: Dz. U. z 2021 r. poz. 276.

551. Ustawa z dnia 30 kwietnia 2004 r. o zmianie ustawy o rachunkowości, Dz. U. z 2004 r. nr 145 poz. 1535.

552. Ustawa z dnia 25 sierpnia 2006 r. o systemie monitorowania i kontrolowania jakości paliw, tekst jednolity: Dz. U. z 2021 r. poz. 133.

553. Ustawa z dnia 20 lutego 2015 r. o odnawialnych źródłach energii, tekst jednolity: Dz. U. z 2021 r. poz. 610.

554. Ustawa z dnia 23 lipca 2015 r. o zmianie ustawy o rachunkowości oraz niektórych innych ustaw, Dz. U. z 2015 r. poz. 1333.

555. Ustawa z dnia 15 grudnia 2016 r. o zmianie ustawy o rachunkowości, Dz. U. z 2017 r. poz. 61.

556. Våland, T., Heide, M. (2005). Corporate Social Responsiveness: Exploring the Dynamics of "Bad Episodes". *European Management Journal*, *23*(5), s. 495–506.

557. Van den Brink, D., Odekerken-Schröder, G., Pauwels, P. (2006). The Effect of Strategic and Tactical Cause-related Marketing on Customers' Brand Loyalty. *Journal of Customer Marketing*, *23*(1), s. 15–25.

558. Vasilca, I-S., Nen, M., Chivu, O., Radu, V., Simion, C-P., Marinescu, N. (2021). The Management of Environmental Resources in the Construction Sector: An Empirical Model. *Energies*, *14*(2489).

559. Vidal, P., Torres, D., Guix, B., Rodríguez, M. P. (2005). The Social Responsibility of Non-Profit Organisations. A Conceptual Approach and Development of SRO Model. *Observatori del Tercer Sector*.

560. Vissak, T. (2010). Recommendations for Using the Case Study Method in International Business Research. *The Qualitative Report*, *15*(2), s. 370–388.

561. Wachowiak, P. (2013). *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

562. Waddock, S., Bodwell, C. (2002). From TQM to TRM. Total Responsibility Management Approaches. *Journal of Corporate Citizenship*, *7*, s. 113–126.

563. Walczak-Duraj, D. (2002). *Ład etyczny w gospodarce rynkowej. Doświadczenia polskiej transformacji*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

564. Walińska, E., Gad, J. (2017). Kluczowe narzędzia raportowania korporacyjnego w praktyce polskiego rynku kapitałowego – analiza przypadku. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, *92*(148), s. 207–226.

565. Wang, Y., Pala, B. (2021). Communicating philanthropic CSR versus ethical and legal CSR to employees: empirical evidence in Turkey. *Corporate Communications: An International Journal*, *26*(1), s. 155–175.

566. Watts, P., Holme, L. (1999). *Meeting changing expectations: Corporate social responsibility.* World Business Council for Sustainable Development.

567. Wąsowski, W. (2010). *Kreatywna rachunkowość. Fałszowanie sprawozdań finansowych*. Wyd. 2 rozsz. Warszawa: Difin.

568. WCED (1987). *Our Common Future*. World Commission on Environment and Development. Nowy Jork: Oxford University Press.

569. WEF (2021). Davos Manifesto 1973: A Code of Ethics for Business Leaders. World Economic Forum. Pozyskano z https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-1973-a-code-of--ethics-for-business-leaders/.

570. Weitz, B. A., Bradford, K. D. (1999). Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *27*(2), s. 241–254.

571. Węgrzyńska, M. (2013). *Zielona rachunkowość*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.

572. Wieczorkowska, M. (2006). Elementy marketingu społecznego i ich zastosowanie w kampanii antynikotynowej „Quit & Win". *Marketing i Rynek*, *13*(3), s. 24–30.

573. Wiktor, J. W. (2005). *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

574. Wiktor, J. W. (2013). *Komunikacja marketingowa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

575. Wiktor, J. W. (2016). System komunikacji marketingowej w perspektywie produktu systemowego. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, *262*, s. 47–56.

576. Wiktor, J. W., Oczkowska, R., Żbikowska, A. (2008). *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

577. Wilk, A. (2008). Misja, wizja i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, *8*, s. 19–24.

578. Wilk, I. (2010). Konsument w koncepcji marketingu ekologicznego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, *16*, s. 59–68.

579. Winiarska, K. (2010). *Sprawozdawczość finansowa*. Koszalin: Wydawnictwo Naukowe Politechniki Koszalińskiej.

580. Winiarska, K. (2016). Obowiązki sprawozdawcze jednostek sektora finansów publicznych. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, *2*(80), cz. I, s. 177–188.

581. Winnicka-Wejs, A., Szołtysik, D. (2019). Wolontariat pracowniczy jako narzędzie CSR. *Marketing i Rynek*, *26*(12), s. 58–62.

582. Wiśniewska, M. (2014). (Pozornie) dobrowolne schematy certyfikacji żywności. *Zarządzanie i Finanse*, *12*(1), s. 183–194.

583. Wniosek z dnia 21 kwietnia 2021 r.: DYREKTYWA PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO I RADY zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE, dyrektywę 2004/109/WE, dyrektywę 2006/43/WE oraz Rozporządzenie (UE) nr 537/2014 w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju, COM/2021/189 Pozyskano z https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021PC0189&from=EN.

584. Wolak-Tuzimek, A. (2019). *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a konkurencyjność przedsiębiorstw*. Warszawa: CeDeWu.

585. Wolniak, R., Malicka, K. (2010). Marketing bezpośredni w przedsiębiorstwie produkcyjnym branży meblarskiej – ocena jakości stosowanych narzędzi. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach*, *6*(1), s. 139–151.

586. Wójcik-Jurkiewicz, M. (2020). Raportowanie niefinansowe banków z perspektywy społecznie odpowiedzialnej – przykłady z WIG-ESG. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, *108*(164), s. 207–228.

587. Wójciuk, A. (2017). Reklama komercyjna i reklama społeczna – różnice i podobieństwa. *Zeszyty Naukowe Towarzystwa Doktorantów UJ. Nauki Społeczne*, *16*, s. 27–43.

588. Wróbel, M. (2016). Raportowanie społecznej odpowiedzialności w Polsce w świetle unormowań Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, *17*(2), s. 83–94.

589. Wrycza, S. (red.). (2010). *Informatyka ekonomiczna. Podręcznik akademicki*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

590. WWF (2020). *Zmiana klimatu w pigułce*. World Wildlife Foundation. Pozyskano z https://www.wwf.pl/sites/default/files/2020-02/WWF_PIGULKA_KLIMATYCZNA%20_2020.pdf.

591. Wziątek, R. (2010). Marketing wirusowy w internecie. *Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Wiedzą. Seria: Studia i Materiały*, *29*, s. 151–157.

592. Yang, J., Basile, K., Letourneau, O. (2020). The impact of social media platform selection on effectively communicating about corporate social responsibility. *Journal of Marketing Communications*, *26*(1), s. 65–87.

593. Yu, E. P., Luu, B. V., Chen, C. H. (2020). Greenwashing in environmental, social and governance disclosures. *Research in International Business and Finance*, *52*(101192), s. 1–23.

594. Zadroga, A. (2009). *Współczesne ujęcia etyki biznesu w Polsce. Próba oceny z perspektywy teologii moralnej*. Lublin: Wydawnictwo KUL.

595. Zaremba-Warnke, S. (red.). (2009). *Marketing ekologiczny*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

596. Zboralski, M. (2000). *Nazwy firm i produktów*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

597. Zdziarski M. (2017). Społeczne zezwolenie na prowadzenie działalności. Systematyczny przegląd i krytyczna analiza literatury. *Przegląd Organizacji*, *2*, s. 24–31.

598. Zhao, Z., Meng, F., He, Y., Gu, Z. (2019). The Influence of Corporate Social Responsibility on Competitive Advantage with Multiple Mediations from Social Capital and Dynamic Capabilities. *Sustainability*, *11*(1:218), s. 1–16.

599. Ziaja Ltd. (2021). Pozyskano z https://pl.ziaja.com/poznaj-firme-ziaja/historia.

600. Zieniuk, P. (2020). Ewolucja cech jakościowych informacji sprawozdawczej – w kierunku zapewnienia użyteczności dla interesariuszy. W: K. Chłapek, S. Krajewska, P. Zieniuk, *Ewolucja sprawozdawczości a potrzeby informacyjne interesariuszy* (s. 15–29). Warszawa: Difin.

601. Zientara, P. (2007). Czy rzeczywiście potrzebujemy CSR? W: P. Kulawczuk, A. Poszewiecki (red.), *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami* (s. 227–236). Warszawa: IBnDiPP, EQUAL.

602. Zinczuk, B., Kasprzak-Czelej, A., Bolibok, P. (2020). *Społeczna odpowiedzialność biznesu w perspektywie zmian i wyzwań współczesnej gospodarki*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.

603. Żemigała, M. (2007). *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer Business.

604. Żemigała, M. (2013). *Społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle analiz bibliometrycznych i opinii pracowników na temat równowagi między życiem zawodowym a prywatnym*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

605. Żemigała, M. (2016). Społeczna odpowiedzialność biznesu. W: K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych* (s. 226–235). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

606. Żurawik, B. (2011). Promocja. W: W. Żurawik (red.), *Marketing. Podstawy i kontrowersje* (s. 199–234). Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.

Spis tabel

Tabela 1.1. Wybrane klasyfikacje komunikacji z zakresu społecznej odpowiedzialności ... 31
Tabela 1.2. Potrzeby informacyjne wybranych grup interesariuszy ... 45
Tabela 2.1. Miejsce sprawozdawczości finansowej w realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu ... 67
Tabela 2.2. Zasady efektywnej komunikacji w sprawozdaniu finansowym ... 70
Tabela 2.3. Zasady przygotowania sprawozdań w zakresie informacji niefinansowych ... 75
Tabela 2.4. Obszary informacyjne raportu zintegrowanego ... 94
Tabela 2.5. Zasady przewodnie sporządzania raportów zintegrowanych ... 95
Tabela 2.6. Strategie komunikacji z interesariuszami z wykorzystaniem narzędzi sprawozdawczych ... 98
Tabela 2.7. Kierunki doskonalenia sprawozdawczości niefinansowej ... 102
Tabela 2.8. Obszary polemiczne kierunków rozwoju sprawozdawczości niefinansowej ... 103
Tabela 3.1. Wybrane narzędzia reklamy internetowej typu *pull* ... 110
Tabela 3.2. Wybrane narzędzia reklamy internetowej typu *push* ... 111
Tabela 3.3. Wybrane pozytywne, neutralne i negatywne etykiety ekologiczne ... 133
Tabela 3.4. Wybrane formy spotkań z interesariuszami zewnętrznymi ... 139
Tabela 4.1. Charakterystyka podmiotów poddanych analizie ... 168
Tabela 4.2. Wymogi sprawozdawcze podmiotów poddanych analizie ... 180
Tabela 4.3. Opinie i informacje niezależnych biegłych rewidentów z badania sprawozdawczości podmiotów poddanych analizie ... 181
Tabela 4.4. Zasady ładu korporacyjnego, których Grupa LOTOS SA nie zastosowała w latach 2016–2020 ... 187
Tabela 4.5. Poziom zgodności Grupy LOTOS SA do Dobrych Praktyk 2021 wg raportu na dzień 30.07.2021 r. ... 189
Tabela 4.6. Zasady ładu korporacyjnego, których LPP SA nie zastosowała w latach 2020–2021 ... 196
Tabela 4.7. Poziom zgodności LPP SA z Dobrymi Praktykami 2021 wg raportu na dzień 27.07.2021 r. ... 198
Tabela 4.8. Dokumenty sprawozdawcze spółek za rok 2020 udostępnione w przeglądarce Krajowego Rejestru Sądowego ... 207

Spis rysunków

Rysunek 2.1. Liczba spółek w określonych przedziałach współczynnika *comply* ... 89
Rysunek 2.2. Mapa oceny ryzyka związanego z poszczególnymi obszarami zainteresowania ESG dla branży odzieżowej ... 92

Dr Monika Mazurowska, adiunkt w Katedrze Rachunkowości na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, autorka publikacji z zakresu rachunkowości finansowej i jej roli w zarządzaniu ryzykiem. Posiada doświadczenie zawodowe jako główny księgowy i biegły rewident.

Dr Renata Płoska, adiunkt w Katedrze Ekonomiki Przedsiębiorstw na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, autorka publikacji z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, etyki biznesu i zarządzania przedsiębiorstwem w kontekście zrównoważonego rozwoju. Posiada też doświadczenie w zakresie wdrażania CSR w przedsiębiorstwie.

Sprawozdawcza i pozasprawozdawcza komunikacja zewnętrzna w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu" charakteryzuje się wysokim poziomem merytorycznym (...). Będzie wartościową pozycją na rynku wydawniczym i z całą pewnością pogłębi rozpoznanie problemów komunikacji zewnętrznej w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu.

Prof. dr hab. Krystyna Brzozowska, Uniwersytet Szczeciński

Publikacja wpisuje się w aktualnie podejmowane przez specjalistów z zakresu zarządzania i rachunkowości rozważania dotyczące sprawozdawczej i pozasprawozdawczej komunikacji zewnętrznej w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. Tematyka opracowania jest ważna zarówno z teoretycznego jak i praktycznego punktu widzenia. Tak kompleksowo opisana problematyka wykorzystania narzędzi sprawozdawczej i pozasprawozdawczej komunikacji zewnętrznej w obszarze CSR doskonale wpisuje się w istniejące trendy na krajowym i zagranicznym rynku wydawniczym.

Prof. dr hab. Anna Szelągowska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

ISBN 978-83-66843-10-3