

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 377

## Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialność środowiskowa

Redaktorzy naukowci  
Tadeusz Borys  
Bartosz Bartniczak  
Michał Ptak



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja dofinansowana ze środków Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej we Wrocławiu



**Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska  
i Gospodarki Wodnej  
we Wrocławiu**

Poglądy autorów i treści zawarte w publikacji

nie zawsze odzwierciedlają stanowisko WFOŚiGW we Wrocławiu

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2015

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-419-6**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

Wstęp .....	9
-------------	---

---

### Część 1. Odpowiedzialność środowiskowa a narzędzia zarządzania środowiskowego

---

<b>Małgorzata Gotowska:</b> Cykl życia innowacyjnej ekousługi we wdrażanej strategii CSR na przykładzie przedsiębiorstwa usługowego – <i>case study</i> ...	13
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Środowiskowy audit wewnętrzny jako narzędzie doskonalenia eko innowacji organizacyjnych .....	24
<b>Marta Purol, Alina Matuszak-Flejszman:</b> Kryteria zrównoważonego rozwoju jako element zintegrowanego systemu zarządzania w przemyśle spożywczym .....	38
<b>Tomasz Nitkiewicz:</b> Wykorzystanie ekologicznej oceny cyklu życia w realizacji przedsięwzięć proekologicznych przez przedsiębiorstwa produkcyjne..	54
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Zarządzanie działalnością środowiskową przez organizacje zarejestrowane w systemie EMAS .....	73
<b>Stanisław Tkaczyk, Joanna Kuzincow:</b> Zarządzanie cyklem życia jako narzędzie zrównoważonego rozwoju .....	82
<b>Grażyna Paulina Wójcik:</b> Rola systemu ekozarządzania i audytu (EMAS) w działalności organizacji.....	103

---

### Część 2. Odpowiedzialność środowiskowa w organizacji – pozostałe aspekty

---

<b>Mariusz Bryke, Beata Starzyńska:</b> Koncepcja <i>Human Lean Green</i> jako instrument zapewnienia zrównoważonego rozwoju organizacji ukierunkowany na wzrost jej efektywności .....	119
<b>Tomasz Brzozowski:</b> Zrównoważony rozwój organizacji – ujęcie praktyczne	137
<b>Eugenia Czernyszewicz, Katarzyna Kwiatkowska, Łukasz Kopiński:</b> Aspekty środowiskowe w wymaganiach systemów jakości stosowanych w ogrodnictwie .....	146
<b>Aleksandra Heimowska:</b> Opakowania zgodne z ideą zrównoważonego rozwoju .....	159
<b>Anna Jakubczak:</b> Zarządzanie relacją z interesariuszami w procesie wdrażania innowacji ekologicznej w MSP.....	174

<b>Ewa Kastrau, Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak:</b> Ekonomiczny, ekologiczny i społeczny aspekt odzysku odpadów komunalnych na przykładzie Legnickiego Przedsiębiorstwa Gospodarki Komunalnej Spółka z o.o. ....	190
<b>Zbigniew Kłos, Krzysztof Koper:</b> O ekowydajności produktów przedsiębiorstwa jako jednej z charakterystyk zrównoważonego rozwoju .....	203
<b>Alina Matuszak-Flejszman:</b> Rola komunikacji z interesariuszami w aspekcie doskonalenia efektów działalności środowiskowej organizacji.....	215
<b>Agnieszka Panasiewicz:</b> Zarządzanie ryzykiem ekologicznym jako narzędzie równoważenia rozwoju organizacji.....	230

---

### **Część 3. Stymulowanie odpowiedzialności środowiskowej oraz odpowiednie wykorzystanie zasobów środowiska**

---

<b>Bartosz Bartniczak:</b> Pomoc publiczna jako narzędzie wspierające zrównoważony rozwój organizacji .....	243
<b>Wojciech Brocki:</b> Odpowiedzialna eksploatacja zasobów naturalnych na przykładzie rybołówstwa .....	252
<b>Sylwia Dzedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski:</b> Inteligentna specjalizacja jako droga do zrównoważonego rozwoju.....	267
<b>Krzysztof Kud:</b> Kształtowanie interakcji człowiek–środowisko na obszarach zalewowych doliny Sanu .....	280
<b>Michał Ptak:</b> Antyekologiczne subwencjonowanie energii .....	289

## **Summaries**

---

### **Part 1. Environmental responsibility vs. tools of environmental management**

---

<b>Malgorzata Gotowska:</b> Life cycle of innovative eco-service in implemented CSR strategy on the example of service company – case study.....	23
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Internal environmental audit as a tool to improve organizational eco-innovations.....	37
<b>Marta Purol, Alina Matuszak-Flejszman:</b> Criteria of sustainability as a part of integrated management system in food industry .....	53
<b>Tomasz Nitkiewicz:</b> Life Cycle Assessment use in the implementation of proecological activities in manufacturing companies.....	72
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Management of environmental activity by organizations registered under EMAS .....	81

<b>Stanisław Tkaczyk, Joanna Kuzincow:</b> Life Cycle Management as a tool of sustainable development.....	102
<b>Grażyna Paulina Wójcik:</b> The role of eco-management and audit scheme in an organization's activity.....	115

---

## **Part 2. Environmental responsibility in an organisation – further aspects**

---

<b>Mariusz Bryke, Beata Starzyńska:</b> Human Lean Green conception as the instrument of sustainability of organizational development oriented towards the increase of its effectiveness.....	136
<b>Tomasz Brzozowski:</b> Sustainable development of organization – practical aspects.....	145
<b>Eugenia Czernyszewicz, Katarzyna Kwiatkowska, Łukasz Kopiński:</b> Environmental aspects included in the requirements of quality systems applied in horticulture.....	158
<b>Aleksandra Heimowska:</b> Packaging in harmony with an idea of sustainable development.....	173
<b>Anna Jakubczak:</b> Management of stakeholder relations in the implementation process of environmental innovation in SMEs.....	189
<b>Ewa Kastrau, Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak:</b> Economic, ecological and social aspect of municipal waste recovery .....	202
<b>Zbigniew Klos, Krzysztof Koper:</b> On the eco-efficiency of products as one of characteristics of sustainable development .....	214
<b>Alina Matuszak-Flejszman:</b> Role of communication with stakeholders in the aspect of improvement of activities effects of environment organization..	229
<b>Agnieszka Panasiewicz:</b> Environmental risk management in the process of sustainable development.....	239

---

## **Part 3. Environmental responsibility stimulating and adequate usage of environmental resources**

---

<b>Bartosz Bartniczak:</b> State aid as a tool for supporting sustainable development of organizations.....	251
<b>Wojciech Brocki:</b> Responsible exploitation of natural resources on the example of fisheries.....	266
<b>Sylvia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski:</b> Smart specialisation as a way to sustainable development .....	279
<b>Krzysztof Kud:</b> Shaping the interaction human-environment in floodplains of the San valley .....	288
<b>Michał Ptak:</b> Environmentally harmful subsidies for energy.....	297

**Anna Jakubczak**

Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy

e-mail: [ajakubczak@utp.edu.pl](mailto:ajakubczak@utp.edu.pl)

---

## ZARZĄDZANIE RELACJĄ Z INTERESARIUSZAMI W PROCESIE WDRAŻANIA INNOWACJI EKOLOGICZNEJ W MŚP

---

**Streszczenie:** Celem artykułu była analiza uwarunkowań i skutków relacji pomiędzy przedsiębiorstwem z grupy MŚP a wybraną grupą jego interesariuszy podczas wdrażania innowacji o charakterze ekologicznym. Badania prowadzono metodą studium przypadku w wybranym przedsiębiorstwie MŚP, które implementowało rozwiązania społecznej odpowiedzialności na poziomie strategicznym. Przeprowadzono dialog z konsumentami, aby poznać możliwości nawiązania relacji pomiędzy nimi a firmą społecznie odpowiedzialną oraz określić wynikające z tej relacji możliwe implikacje dla działalności firmy. Wyniki badań wskazują, że dialog pełni ważne funkcje w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Jego rola nie ogranicza się wyłącznie do komunikowania konsumentom działań społecznie odpowiedzialnych, ale także jest istotnym elementem zarządzania, umożliwiającym angażowanie konsumentów i innych interesariuszy we wdrażanie zasad społecznej odpowiedzialności oraz zrównoważony rozwój. Na podstawie uzyskanych wyników sformułowano konkretne zalecenia dla firmy, które mogą być wykorzystane do lepszego zarządzania relacją z interesariuszami.

**Słowa kluczowe:** strategia CSR, zarządzanie w MŚP, CnSR, relacje z interesariuszami.

DOI: 10.15611/pn.2015.377.12

### 1. Wstęp

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) rozwija się w przedsiębiorstwach polskich relatywnie od niedawna. Można zaobserwować nasilanie się praktyk wdrożeniowych oraz wysiłków ze strony nauki, aby zaimplementować rozwiązania tej koncepcji w polskich realiach. Dialog jest zatem niezbędnym warunkiem zaangażowania jak największej liczby interesariuszy, w tym partnerów biznesowych i organizacji społecznych oraz społeczeństwa (społeczności lokalnej, konsumentów), w rozwój koncepcji CSR w Polsce [Walkowiak, Krukowski (red.) 2009].

Planowanie działań w ramach strategii społecznej odpowiedzialności biznesu zajmuje istotne miejsce w zarządzaniu coraz większej liczby przedsiębiorstw, w tym także z grupy MŚP [Ścibiorska-Kowalczyk 2014]. Wpływają na to coraz wyższe wymagania konsumentów wobec biznesu, wynikające ze wzrostu świadomości opi-

nii publicznej o uwarunkowaniach zrównoważonego rozwoju, między innymi z powodu podniesienia się poziomu ich wyedukowania. Ze względu na ten fakt konsumenci stają się, poprzez udział w konstruktywnym dialogu, aktywnymi uczestnikami procesu zarządzania w przedsiębiorstwie. Wobec tego mogą uzyskiwać możliwość współdecydowania o tym, które cele społeczne oraz w jaki sposób będą realizowane przez przedsiębiorstwa stosujące się do zasad CSR [Cyfert, Hoppe 2011].

W literaturze dostępnych jest kilka definicji oraz zestawów kryteriów pozwalających wyodrębnić elementy otoczenia organizacji. Na przykład na podstawie kierunku i siły oddziaływania można wyróżnić otoczenie bliższe i dalsze organizacji. W skład otoczenia dalszego wchodzi takie rodzaje otoczenia, jak prawne, społeczne, międzynarodowe, środowisko naturalne itp. Otoczenie bliższe tworzą konkurenci, kooperanci, klienci, różnego rodzaju instytucje itd. [Gierszewska, Romanowska 2003; Oblój 2007]. Z definicji tych rodzajów otoczenia wynika, że największy wpływ organizacja ma na elementy otoczenia bliższego; jest to szczególnie istotne dla przedsiębiorstw z grupy MŚP, ponieważ na tym polu mogą odnieść one sukces w nawiązywaniu dialogu i przekazywaniu informacji o zasadach CSR.

## 2. Cel i metoda

Celem artykułu była analiza uwarunkowań i skutków relacji pomiędzy przedsiębiorstwem z grupy MŚP a wybraną grupą jego interesariuszy podczas wdrażania innowacji o charakterze ekologicznym.

Obiektem wybranym do badań była firma z branży budowlanej wykonująca obiekty sportowe: RBBiMOS TARTAN Jacek Kuś. Wybrano ją ze względu na to, że podjęto się w niej wdrożenia strategii CSR we wszystkich obszarach, w tym także wykorzystano możliwości, jakie daje nawiązanie dialogu z interesariuszami<sup>1</sup>. W firmie zidentyfikowano jedno z jej działań z obszaru wpływu na środowisko naturalne – jest nim wycinka drzew z terenów inwestycji budowlanych, która może wpływać negatywnie na odbiór jej wizerunku. Określono sposób przeciwdziałania negatywnemu wpływowi na środowisko naturalne w postaci innowacyjnej technologii ekologicznej umożliwiającej przesadzanie drzew z terenów prowadzonych inwestycji. Ustalono możliwości przeprowadzenia takiego rozwiązania oraz jego korzystne skutki ekonomiczne i ekologiczne.

Znane są także pośrednio skutki społeczne. Należy jednak określić, czy zaproponowane rozwiązanie wpłynie także na odbiór tych działań jako społecznie odpowiedzialnych oraz wizerunek firmy, która chce je wdrożyć w ramach działań CSR. Dlatego nawiązano dialog z interesariuszami. Kolejnymi celami nawiązania dialogu

---

<sup>1</sup> Wdrożenie strategii CSR w ramach realizacji projektu pt. „Program wdrożenia koncepcji społecznej i ekologicznej odpowiedzialności dla przedsiębiorstwa RBBiMOS TARTAN Jacek Kuś” realizowanego w ramach Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy – NABÓR I, organizowanego przez SWISS CONTRIBUTION i PARP.



**Fot. 1.** Prace przy wykonaniu próby przesadzenia drzew

Źródło: zbiory własne.

była promocja innowacyjnej proekologicznej technologii oraz uwrażliwienie konsumentów, a także partnerów biznesowych na problem wycinki drzew. Przedsiębiorstwo nawiązało w tej sprawie głównie dialog z konsumentami i potencjalnymi kontrahentami. W pracy zaprezentowano wyniki dotyczące próby nawiązania relacji z konsumentami.

Wobec wyżej przedstawionych uwarunkowań dla dialogu sformułowano następujące cele badawcze:

1. Określenie znajomości zagadnienia społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju.
2. Identyfikacja opinii badanych oraz ich wrażliwości i potrzeb informacyjnych na temat wycinki drzew na terenach inwestycyjnych.
3. Określenie znajomości usługi przesadzania drzew jako alternatywy dla ich wycinania na terenach inwestycji budowlanych.
4. Ocena możliwości wpływu działań proekologicznych związanych z przeciwdziałaniem wycince drzew na wizerunek firmy budującej obiekty sportowe.

Po przeprowadzeniu badań i analizie wyników podjęto się również ustalenia planu działania dla przedsiębiorstwa związanego ze zidentyfikowanymi podczas dialogu wyzwaniami.

Grupą badawczą, z którą prowadzono dialog, byli ludzie młodzi, w wieku 20-30 lat, potencjalni użytkownicy wykonywanych przez firmę obiektów sportowych. Badania prowadzono metodą wywiadu audytoryjnego. Respondenci korzystali z przy-



gotowanego kwestionariusza ankiety. W kwestionariuszu były głównie pytania zamknięte, a wśród nich wielokrotnego wyboru oraz skalowalne. Pytanie dotyczące znajomości pojęcia CSR miało charakter otwarty.

Informacje uzyskane od respondentów zgromadzono w bazie danych w aplikacji MS Excel. Dane analizowano przy wykorzystaniu podstawowych charakterystyk statystyki opisowej, jak średnia arytmetyczna, częstość i udział w strukturze, oraz metody drzew klasyfikacyjnych programu Statistica 10.0<sup>2</sup>. Wyniki analiz przedstawiono w formie rysunków.

### 3. Dialog jako element tworzenia strategii CSR w MŚP

W tworzeniu relacji z konsumentami istotną pozycję zajmuje dialog, czyli dwustronna wymiana informacji, dzięki której przedsiębiorstwo może rozpoznawać potrzeby i oczekiwania konsumentów oraz dostosowywać do nich swoje działania społecznie odpowiedzialne [Konstytucja RP].

Jednym z wyzwań stojących przed każdą organizacją, która chce implementować zasady CSR, jest „wybór metod i kanałów odpowiednich do komunikowania o działaniach społecznie zaangażowanych” [Jakubczak 2013].

Istnieje wiele form i narzędzi dialogu z interesariuszami, które mogą wykorzystywać przedsiębiorcy. Mogą to być na przykład wywiady czy sondaże o charakterze ilościowym lub jakościowym, skupione na uzyskaniu pełnych lub też orientacyjnych danych, nastawione na uzyskanie danych pierwotnych lub badania *desk research*, nakierowane na poznanie niektórych przesłanek dotyczących opinii i potrzeb konsumentów wypływających z analizy danych statystycznych lub wyników badań innych autorów. Wybór formy i narzędzia badań zależy od potrzeb informacyjnych oraz kosztów uzyskania informacji.

Społeczny odbiór skutków prowadzonej działalności ma znaczenie dla każdej firmy. Szczególnie cenna jest transparentność we wszystkich aspektach działalności, która pozwala ocenić, czy przedsiębiorstwo stosuje strategię CSR, czy tylko ją symuluje, „wybielając” wizerunek, a właściwie go „zazieleniając” (*green washing*) poprzez selektywne stosowanie się do zasad społecznej odpowiedzialności [Szymonek 2010].

Negatywna ocena działalności przedsiębiorstwa przez społeczność lokalną może ograniczyć jego bieżące i przyszłe inwestycje (por. [Zasuwa 2011 s. 223-237]). Wpływać mogą na to działania konsumentów zmierzające do pogorszenia wizerunku firmy u jej partnerów biznesowych, np. samorządów. Pojedynczy ludzie, a także ci skupieni w różnego rodzaju organizacjach, mają coraz większą siłę wpływu na życie gospodarcze. Rozwój technologii informatycznych, a w tym przede wszystkim Internetu, sprawił, że mogą się oni w coraz łatwiejszy sposób komunikować ze sobą oraz uzgadniać i przekazywać swoje opinie decydentom, np. dotyczące oceny

<sup>2</sup> Zastosowanie metody opisano w: [Jakubczak, Gotowska 2013, s. 4-16].

działalności firm. W ten sposób społeczności lokalne stają się ważnymi aktorami w otoczeniu przedsiębiorstw. Kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy jest zatem jednym z podstawowych celów zarządzania, ponieważ przynosi pozytywne rezultaty dla firmy. Aby stworzyć odpowiedni wizerunek firmy, należy określić, które zagadnienia są istotne dla interesariuszy. W tym celu potrzebny jest dialog.

W normie ISO 26000 dialog z interesariuszami zajmuje bardzo istotną pozycję. Jest traktowany jako forma uwzględniania ich potrzeb i głosu mogącego wpływać na zarządzanie organizacją. Umożliwia im kontrolowanie wpływu organizacji na obszary ich zainteresowania. W związku z tym można wyróżnić dwie podstawowe funkcje dialogu z interesariuszami:

- identyfikowanie wpływu – polegające na rozpoznaniu problemów wynikających ze skutków działalności organizacji i określaniu sposobów ich rozwiązania;
- rozpoznanie i angażowanie interesariuszy – polegające na ustaleniu istotnych dla zrównoważonego rozwoju wspólnych interesów obu stron i tworzeniu beospśredniej relacji opartej na wiedzy [Norma ISO 26000].

Obie te funkcje działają dzięki otrzymanym w procesie dialogu informacjom, niezbędnym do podejmowania decyzji.

Postępowanie firm zgodne z zasadami społecznej odpowiedzialności w zakresie informowania o wpływie działalności na interesariuszy i zrównoważony rozwój, jakkolwiek korzystne dla firmy z tytułu osiągnięcia akceptacji społecznej, ma przede wszystkim cel altruistyczny, jakim jest działanie na rzecz zrównoważonego rozwoju, a w tym na rzecz społeczności lokalnej. Wynika z tego, że budowanie wizerunku nie może być oparte na fałszywych czy wymyślonych i skonstruowanych w celach marketingowych przesłankach, ale na prawdziwych potrzebach i oczekiwaniach względem działalności firmy, ujawnionych u interesariuszy [Jakubczak, Grabowska 2014].

#### 4. Charakterystyka respondentów

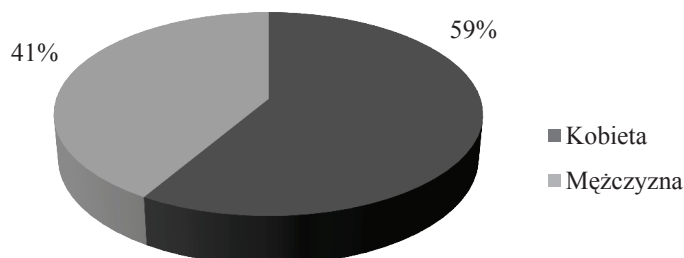
Grupą badawczą (112 osób) byli ludzie młodzi, w wieku 20-30 lat (średnia wieku 22 lata), potencjalni użytkownicy wykonywanych przez firmę obiektów sportowych. 86% respondentów potwierdziło korzystanie z obiektów sportowych (boiska czy

**Tabela 1.** Zmienne charakteryzujące badaną populację

Nazwa zmiennej	Nr zmiennej
Płeć	6.1
Korzystanie z obiektów sportowych w ostatnich 2 latach	6.2
Wiek	6.3
Miejsce zamieszkania	6.4
Dochód rozporządzalny na 1 członka gospodarstwa domowego	6.5

Źródło: badania własne.

kortu tenisowego) w okresie ostatnich dwóch lat. Większość ankietowanych stanowiły kobiety; było ich prawie 60% (rys. 1). Zmienne określające populację badaną przedstawiono w tab. 1.



**Rys. 1.** Struktura respondentów według płci

Źródło: badania własne.

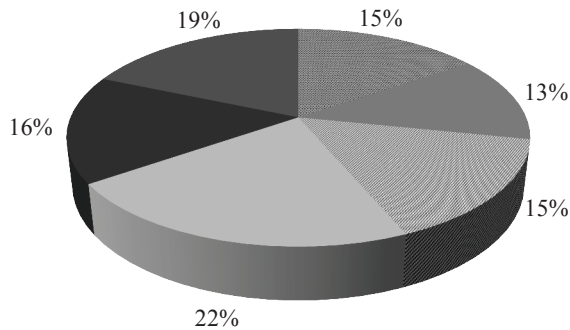
Mieszkańcy miast powyżej 100 tys. mieszkańców zajmowali pierwsze miejsce pod względem udziału w populacji badanej – 45%. Mieszkańcy miast do 100 tys. mieszkańców oraz wsi stanowili kolejno 26% i 29% respondentów.

Największa grupa ankietowanych charakteryzowała się dochodem miesięcznym przypadającym na jednego członka gospodarstwa domowego w granicach od 600 do 1600 zł – 55%. Niespełna 19% respondentów określiło swój dochód jako niższy niż 600 zł miesięcznie na osobę w gospodarstwie domowym, a prawie 29% badanych określiło jego wartość na wyższą niż 1600 zł.

## **5. Wiedza o zrównoważonym rozwoju i o CSR oraz ekologiczna wrażliwość konsumentów na problem wycinki drzew**

Jedno z pytań dotyczyło rozumienia pojęcia „zrównoważony rozwój” i możliwości jego wspierania przez konsumentów w różnych aspektach. Wybierając wśród obszarów działań konsumentów mogących wspierać zrównoważony rozwój, respondenci ogółem równorzędnie traktowali aspekty środowiskowe, społeczne i ekonomiczne. Największą liczbę głosów zebrało segregowanie śmieci u źródła (rys. 2). Niektórzy z badanych wykazywali pewne preferencje wobec wybranych obszarów zrównoważonego rozwoju.

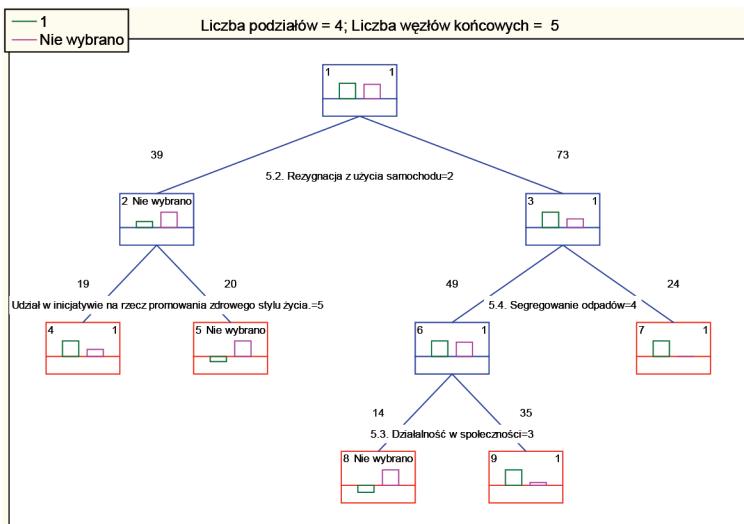
Ankietowani, którzy nie postrzegają realizacji zasad zrównoważonego rozwoju przez aspekty społeczne, takie jak wolontariat na rzecz osób starszych czy potrzebujących dzieci, nie dostrzegają ich także w realizacji zasad zdrowego trybu życia, ale rozumieją, że rezygnacja z użycia samochodu na rzecz np. roweru czy spaceru należą do działań wspierających zrównoważony rozwój. Respondenci, którzy sądzą, że wolontariat społeczny jest formą wspierania zrównoważonego rozwoju, nie uważają, że jest nią segregowanie odpadów w gospodarstwie domowym czy rezygnacja z uży-



- 5.1. Wolontariat wspierający osoby starsze, chore lub dzieci.
- 5.2. Rezygnacja z dojazdu do szkoły czy pracy z samochodu lub komunikacji miejskiej na rzecz roweru lub spaceru.
- 5.3. Działalność w lokalnej grupie działania, radzie osiedlowej itp. na rzecz rozwoju lokalnej społeczności i poprawy warunków i jakości jej życia.
- 5.4. Segregowanie odpadów we własnym gospodarstwie domowym.
- 5.5. Udział w inicjatywie na rzecz promowania zdrowego stylu życia np. „bieg po zdrowie”.
- 5.6. Preferowanie zakupu produktów krajowych i od lokalnych dostawców.

Rys. 2. Formy wspierania zrównoważonego rozwoju w opinii konsumentów

Źródło: badania własne.

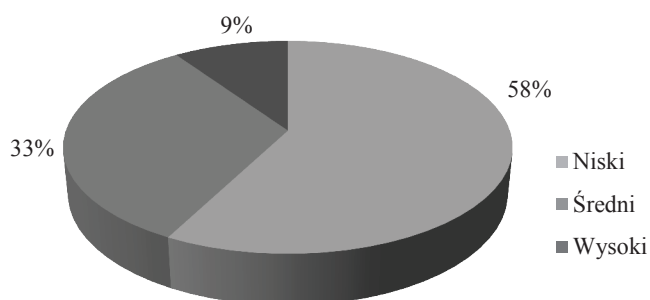


Rys. 3. Wolontariat wspierający osoby starsze, chore lub dzieci a inne obszary zrównoważonego rozwoju

Źródło: badania własne.

wania samochodu. Te z osób, które poparły wolontariat, a także segregację śmieci, nie wybrały rezygnacji z jazdy samochodem. Działalność w społeczności lokalnej nie jest łączona z wolontariatem skierowanym do osób potrzebujących (rys. 3).

Na podstawie odpowiedzi dotyczących zdefiniowania pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu można określić, że znajomość tego pojęcia jest niska. Niewiele osób (9%) zidentyfikowało podstawowe aspekty tej koncepcji np. poprzez wskazanie, że nie jest to wyłącznie działalność filantropijna oraz że obejmuje działania dobrowolne skierowane na realizację celów społecznych lub ekologicznych i wynika z uznania odpowiedzialności za wpływ na otoczenie, a nie powstaje wyłącznie w celach marketingowych. Większość badanych rozumie społeczną odpowiedzialność biznesu w dość prymitywny sposób, głównie jako działalność marketingową (33%), lub nie podaje definicji w ogóle (58%) (rys. 4).



Rys. 4. Poziom wiedzy ankietowanych o CSR

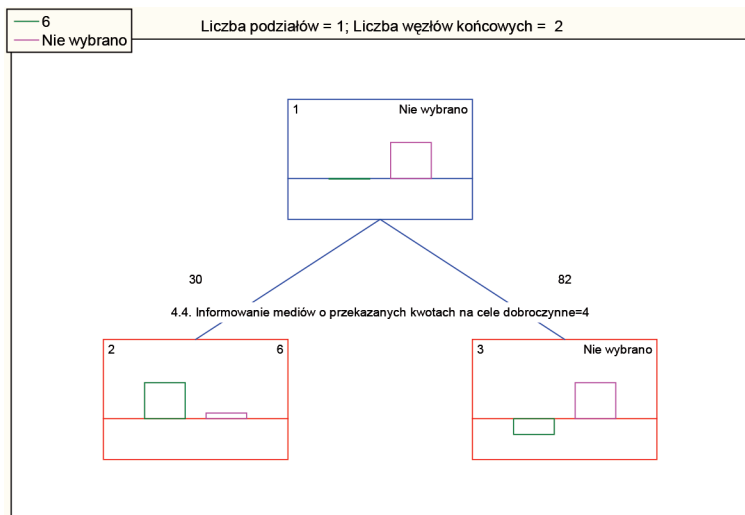
Źródło: badania własne.

W kolejnym pytaniu dano ankietowanym możliwość wyboru określić społecznej odpowiedzialności. Ustalono trzy poziomy postrzegania CSR przez respondentów:

- poziom niski – oznaczający płytkie rozumienie społecznej odpowiedzialności biznesu głównie jako działalność pozorowaną przez przedsiębiorstwa, nastawioną na polepszenie własnego wizerunku oraz pozyskiwanie lojalności klientów przez wykorzystywanie strategii CSR jako elementu marketingu;
- poziom średni – stereotypowe podejście traktujące CSR wyłącznie poprzez bierną realizację społecznej odpowiedzialności biznesu, najczęściej w formie filantropii;
- poziom wysoki – prawidłowe rozumienie podstawowych przesłanek społecznej odpowiedzialności odzwierciedlonych w działaniach nastawionych na rozpoznawanie wpływu przedsiębiorstw i rzetelne informowanie interesariuszy o działaniach CSR w obszarze zarówno społecznym, jak i środowiskowym.

Badani konsumenci kojarzyli społeczną odpowiedzialność biznesu głównie z poziomem trzecim (54%). Pozostałe poziomy otrzymały łącznie w kolejności 21%

i 25% głosów. Podanie gotowych sformułowań zdecydowanie ułatwiło respondentom zadanie i odsetek wskazujących na najbardziej prawidłową definicję CSR był w związku z tym znacznie wyższy niż poprzednio. Należy jednak zaznaczyć, że pytani mieli możliwość wskazywania dowolnej liczby odpowiedzi, a przez to część przypadków odpowiedzi nie była jednoznaczna. Oznacza to, że niektórzy respondenci wybierali jednocześnie różne poziomy CSR. W przypadku poziomu drugiego odpowiedzi respondentów były na ogół jednoznaczne. Respondenci, którzy rozumieli CSR jako wspieranie NGO, jednocześnie wskazywali na sponsoring jako aspekt CSR-owej działalności przedsiębiorstw (rys. 5). Taki wynik oznacza, że respondenci często kojarzą CSR właśnie z filantropią.



**Rys. 5.** Rozumienie CSR w opinii badanych: wspieranie organizacji charytatywnych a pozostałe obszary CSR

Źródło: badania własne.

Uzyskany wynik sugeruje wyższy poziom wiedzy niż wykazany przez respondentów w poprzednim pytaniu. Jednak z drugiej strony aż 46% badanych nadal błędnie i nie w pełni prawidłowo interpretuje pojęcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

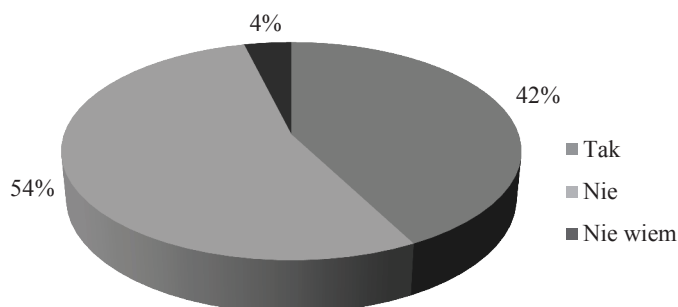
Niski poziom wiedzy o CSR potwierdzają w części również wyniki rankingu predyktorów podziału przeprowadzonego na rys. 3. Wartość określająca ważność predyktora o numerze 3.3 nie spowodowała podziału, ale była dość wysoka w porównaniu z innymi cechami. Wyniki te wskazują, że nawet część osób, które byłyby skłonne do podjęcia się protestu przeciw inwestycji ingerującej w środowisko, a więc pojmujące ważność aspektu środowiskowego w działalności CSR, postrzegają ją głównie jako działania marketingowe nastawione na informowanie o wartości przekazanych zysków przez firmy (rys. 6).

Zmienna	Ranking
1.1. Znajomość zagadnienia	18
1.2. Świadomość	6
1.3. Wrażliwość	7
1.4. Potrzeba informacji	11
2. Wiedza o CSR	1
3.1. Działanie uzasadnione	10
3.3. Skłonność do protestu	33
5.1. Wolontariat wspierający osoby starsze, chore lub dzieci	29
5.2. Rezygnacja zużycia samochodu	0
5.3. Działalność w społeczności	1
5.4. Segregowanie odpadów	15
5.5. Udział w inicjatywie na rzecz promowania zdrowego stylu życia	8
5.6. Preferowanie lokalnych dostawców	4
6.1. Płeć	11
6.2. Korzystanie z boisk	1
6.3. Wiek	16
6.4. Zamieszkanie	5
6.5. Dochód	4
3.2. Deklaracja bojkotu konsumenckiego	12
4.1. Informowanie o wpływie na środowisko	47
4.2. Dbłość o wizerunek	7
4.3. Badania potrzeb klientów	2
4.4. Informowanie mediów o przekazanych kwotach na cele dobroczynne	100
4.5. Identyfikowanie i przeciwdziałanie szkodliwym wpływom	4

\* 0 = niska ważność; 100 = wysoka ważność.

**Rys. 6.** Ranking ważności predyktorów\*

Źródło: badania własne, raport programu Statistica 10.0.



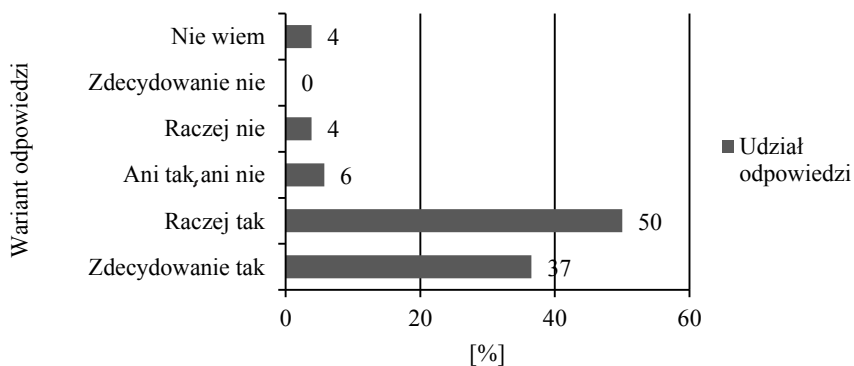
**Rys. 7.** Świadomość problemu wycinki drzew z terenów inwestycji budowlanych

Źródło: badania własne.

Zapytano ankietowanych o to, czy kiedykolwiek zastanawiali się nad problemem wycinki drzew prowadzonej na terenach inwestycji budowlanych. Większość z nich nigdy nie zastanawiała się nad tym aspektem działalności firm budowlanych (58%), co nie oznacza, że nie mogą oni mieć poglądów na tę sprawę, np. w przypadku, gdy sytuacja znacznie dotyczy ich bezpośrednio. Ważniejsze jest poczynione ustalenie, że aż dla 42% pozostałych respondentów problem ten jest istotny i odzwierciedla ich wrażliwość ekologiczną (rys. 7). Wyniki te wskazują, że zagadnienie można traktować jako czynnik potencjalnie wpływający na relację pomiędzy przedsiębiorstwem podejmującym się próby rozwiązania problemu istotnego dla znacznej części społeczeństwa.

## 6. Społeczna odpowiedzialność konsumentów a wizerunek firmy wdrażającej ekologiczną innowację

Badani zdecydowanie postrzegają proponowane przez firmę rozwiązanie w formie innowacji ekologicznej polegające na przesadzaniu drzew w alternatywie ich wycinania jako działanie w granicach społecznej odpowiedzialności (rys. 8).



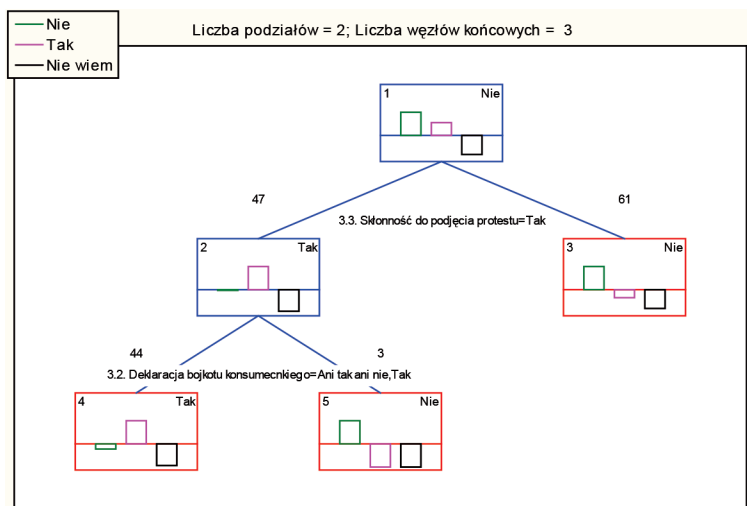
**Rys. 8.** Postrzeżenie przesadzania drzew jako działań CSR-owych

Źródło: badania własne.

Przeszło połowa ankietowanych (54%) chciałaby być informowana o fakcie, że obiekt sportowy został wybudowany na terenie, z którego przesadzono drzewa, zamiast je wycinać. Prawie co trzeci badany nie ma takiej potrzeby (29%).

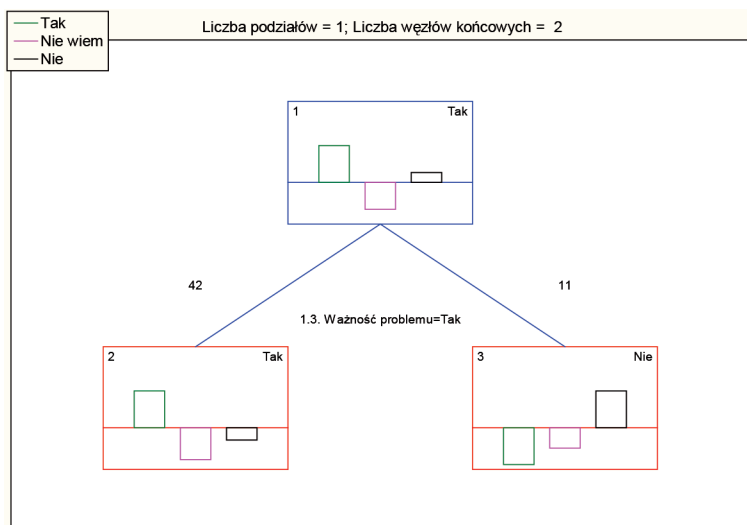
Osoby, które są wrażliwe na problem wycinania drzew z terenów inwestycji budowlanych, bo zastanawiały się nad nim, są skłonne do podjęcia działań, które bezpośrednio mogłyby oddziaływać na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Mogłyby one np. zaprotestować przeciw budowie obiektu, która powoduje konieczność usunięcia drzew z terenu inwestycji (rys. 9).





Rys. 9. Świadomość problemu wycinki drzew a reakcje konsumentów

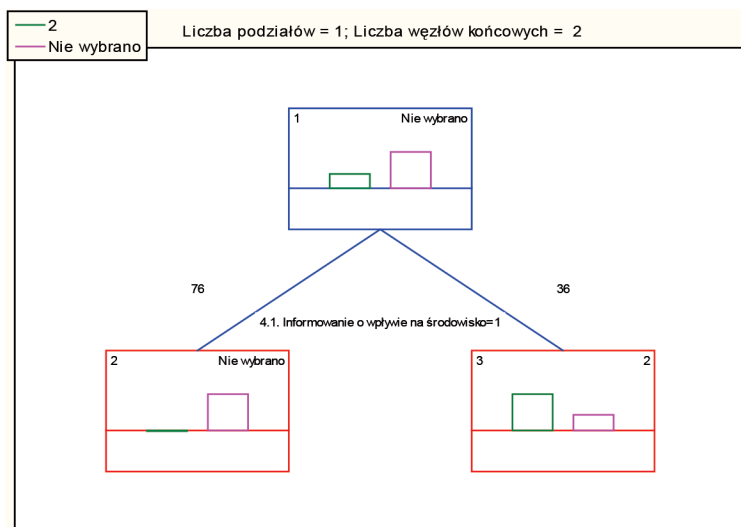
Źródło: badania własne.



Rys. 10. Skłonność do podjęcia się protestu przeciw wycinaniu drzew a postrzeganie ważności problemu

Źródło: badania własne.

Respondenci, którzy określili problem wycinki drzew jako ważny, gdyż uważają, że należałoby ograniczyć wycinanie drzew z terenów inwestycji budowlanych, należą jednocześnie do tych osób, które są skłonne podjąć się protestu w tej sprawie (rys. 10).



Rys. 11. Działania wizerunkowe firm a rozumienie CSR

Źródło: badania własne.

Ankietowani, którzy rozumieją CSR w sposób odpowiedni, to znaczy identyfikują działania przedsiębiorstw polegające na informowaniu o wpływie na środowisko jako społecznie odpowiedzialne, prawidłowo identyfikują także, że działania nastawione wyłącznie na pielęgnację wizerunku firmy nie mogą być uznane za CSR-owe (rys. 11).

## 7. Plan działań zidentyfikowanych na podstawie dialogu z interesariuszami

Na podstawie przesłanek dotyczących dialogu z interesariuszami, zgromadzonych podczas analizy danych pierwotnych pochodzących z wywiadu, sformułowano następujący plan działania dla przedsiębiorstwa w zakresie zaangażowania społecznego skierowanych na rozwiązanie problemów zidentyfikowanych w trakcie dialogu z interesariuszami:

- 1) w sprawie wzrostu poziomu wiedzy na temat społecznej odpowiedzialności biznesu oraz rozwoju zrównoważonego:
  - udostępnianie informacji o prowadzonych działaniach społecznie odpowiedzialnych na stronie internetowej firmy w postaci raportów społecznej odpowiedzialności – cyklicznie raz w roku nowy raport;
  - spotkania panelowe z przedstawicielami firm oraz samorządów, podczas których będzie promowana idea przesadzania drzew – liczba spotkań dostosowana do potrzeb;

2) w sprawie promowania innowacyjnej technologii proekologicznej wśród społeczności lokalnej:

- umieszczenie w Internecie filmu pokazowego przedstawiającego proces przenoszenia drzew wraz z komentarzem eksperta;

3) w sprawie zaspokojenia potrzeby informacyjnej na temat tego, czy dana inwestycja powstała z wykorzystaniem możliwości przesadzania drzew w alternatywie do ich wycinania:

- umieszczanie tablic informacyjnych na nowo powstałych inwestycjach o wykorzystaniu przy ich budowie innowacyjnej proekologicznej technologii przesadzania drzew.

## 8. Wnioski i podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że:

1. Poziom wiedzy na temat tego, czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu, jest niski. Niewiele osób potrafi podać definicję CSR, która by odzwierciedlała istotę społecznej odpowiedzialności oraz uwzględniała wszystkie obszary, w których przedsiębiorstwo powinno być odpowiedzialne.

2. Respondenci posiadają wiedzę o zrównoważonym rozwoju w stopniu niskim, ponieważ nie dostrzegają wszystkich jego aspektów, poprzez które może on być przez nich realizowany.

3. Większość badanych nie słyszała nigdy o promowanej i wdrażanej w przedsiębiorstwie innowacji proekologicznej, polegającej na przesadzaniu drzew zagrożonych wycinką z terenów budowy, natomiast chciałyby dowiedzieć się więcej na ten temat.

4. Te osoby, które są świadome problemu wycinki drzew, oraz osoby postrzegające problem jako ważny, gdyż uważają, że należałoby ograniczyć wycinanie drzew, są również skłonne do podjęcia się protestu przeciw inwestycjom naruszającym drzewostan.

5. Wielu badanych chciałyby mieć informację o tym, czy obiekt sportowy, z którego korzystają, powstał przy wykorzystaniu technologii przesadzania drzew.

6. Badani postrzegają omawianą innowację proekologiczną jako element społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

Wnioski sformułowane wskutek przeprowadzenia dialogu z interesariuszami pozwoliły zidentyfikować kluczowe problemy w tworzeniu relacji pomiędzy firmą społecznie odpowiedzialną a jej interesariuszami. Kolejnym etapem było stworzenie planu działań, które umożliwią rozwiązanie tych problemów i wdrożenie planowanej innowacji ekologicznej od oferty przedsiębiorstwa zgodnie z zasadami CSR.

Nawiązanie dialogu z wybranymi interesariuszami przyniosło obopólne korzyści. Oprócz dostarczenia przedsiębiorstwu informacji o celowości wdrażanej inwestycji miało również walory edukacyjne dla samych interesariuszy – umożliwiło im

poznanie innowacyjnej proekologicznej metody, która może być alternatywą dla dotychczas stosowanych tradycyjnych rozwiązań. Takie działanie wzmacnia ich zaangażowanie w zrównoważony rozwój i wyposaża konsumentów w kolejny argument, który mogą wykorzystywać podczas negocjacji społecznych towarzyszących nie tylko inwestycjom dotyczącym obiektów sportowych, ale i innych ingerujących w drzewostan. W ten sposób przedsiębiorstwo zrealizowało dodatkowy cel społeczny i w jeszcze pełniejszy sposób wykorzystало dialog społeczny do wdrażania strategii CSR.

## Literatura

- Cyfert Sz., Hoppe G., 2011, *Spoleczna i ekologiczna odpowiedzialność konsumentów jako determinanta skutecznej implementacji CSR i ECSR*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, nr 8, s. 1-8.
- Gierszewska G., Romanowska M., 2003, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Jakubczak A., 2013, *Rola społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność biznesu*, J. Rossa, M. Chojnacka (red.), Studia i Prace Wydziału Ekonomicznego, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim, nr 4.
- Jakubczak A., Gotowska M., 2013, *Application of the one of data mining methods for analyzing the quality of life*, „Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management”, nr 65, s. 4-16.
- Jakubczak A., Grabowska M., 2014, *Marketing zaangażowany społecznie jako narzędzie tworzenia relacji z konsumentami w ramach CSR*, [w:] *Ekologiczna i społeczna odpowiedzialność MSP*, M. Gotowska, A. Jakubczak (red.), UTP w Bydgoszczy.
- Konstytucja RP, rozdział I, art. 20.
- Łubiński W., 2009, *Przedmowa*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność organizacji. Od odpowiedzialności do elastycznych form pracy*, R. Walkowiak, K. Krukowski (red.), Wydawnictwo Fundacja Wspierania i Promocji Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach, Olsztyn.
- Norma ISO 26000, s. 24, 26-31.
- Obłój K., 2007, *Strategia organizacji – w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Szymonek J., 2010, *Dialog jako punkt wyjścia*, Raport.
- Ścięborska-Kowalczyk I., 2014, *Ochrona środowiska w opinii i działaniach kadry zarządzającej małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Ekologiczna i społeczna odpowiedzialność MSP*, M. Gotowska, A. Jakubczak (red.), UTP w Bydgoszczy.
- Walkowiak R., Krukowski K. (red.), 2009, *Spoleczna odpowiedzialność organizacji. Od odpowiedzialności do elastycznych form pracy*, Wydawnictwo Fundacji Wspierania i Promocji Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach, Olsztyn.
- Zasuwa G., 2011, *Wpływ postrzeganych motywów podejmowania inicjatyw społecznych przez przedsiębiorstwo na reakcje konsumentów*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność biznesu, perspektywy i kierunki rozwoju*, R. Karaszewski i inni (red.), UMK w Toruniu.

## MANAGEMENT OF STAKEHOLDER RELATIONS IN THE IMPLEMENTATION PROCESS OF ENVIRONMENTAL INNOVATION IN SMES

**Summary:** The purpose of the article was to analyze the relationship between the the company of SMEs and a selected group of its stakeholders during the implementation of ecological innovation. The study was conducted using a case study in a selected enterprise, which was implementing a solution of social responsibility at a strategic level. A dialogue with consumers was conducted to explore the possibility of establishing relations between them and a socially responsible company and to determine possible implications for business arising from this relationship. The results indicate that the dialogue has an important function in managing small and medium-sized enterprises. Its role is limited not only to communicate socially responsible activities to consumers, but it is also an important part of management to enable the involvement of consumers and other stakeholders in the implementation of Corporate Social Responsibility and sustainable development. The specific recommendations for the company were made on the basis of these results, which can be used to better manage the relationship with stakeholders.

**Keywords:** CSR strategy, management in SMEs, consumers' social responsibility, relations with stakeholders.