

SPOŁECZNE I NIEMATERIALNE DETERMINANTY ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW

REDAKCJA NAUKOWA

PAWEŁ ANTONOWICZ

ROBERT BĘBEN

RENATA PŁOSKA

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU GDAŃSKIEGO



**SPOŁECZNE I NIEMATERIALNE
DETERMINANTY ROZWOJU
PRZEDSIĘBIORSTW**

SPOŁECZNE I NIEMATERIALNE DETERMINANTY ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW

REDAKCJA NAUKOWA

PAWEŁ ANTONOWICZ

ROBERT BĘBEN

RENATA PŁOSKA

**WYDAWNICTWO UNIwersYTETU GDAŃSKIEGO
GDAŃSK 2019**

Recenzje

prof. zw. dr hab. Krystyna Brzozowska
dr hab. Jan Kreft, prof. UJ
dr hab. Monika Boguszewicz-Kreft, prof. WSB

Redakcja wydawnicza

Justyna Zyśk

Projekt okładki i stron tytułowych

Karolina Zarychta
www.karolined.com

Zdjęcie na okładce

Lycs Architecture ze strony www.unsplash.com (na prawach wolnego dostępu)

Skład i łamanie

Mariusz Szewczyk

Publikacja sfinansowana z przychodów własnych Katedry Ekonomiki Przedsiębiorstw
Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego

© Copyright by Uniwersytet Gdański
Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-7865-837-5

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel./fax 58 523 11 37, tel. 725 991 206
e-mail: wydawnictwo@ug.edu.pl
www.wyd.ug.edu.pl

Księgarnia internetowa: www.kiw.ug.edu.pl

Druk i oprawa

Zakład Poligrafii Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel. 58 523 14 49; fax 58 551 05 32

Spis treści

| | |
|---|-----|
| Paweł Antonowicz, Robert Bęben, Renata Płoska | |
| Organizacja „społecznie ukierunkowana” – zmieniający się paradygmat kluczowych czynników sukcesu współczesnych przedsiębiorstw | 7 |
| Jacek Karaś | |
| Psychologiczne aspekty transformacji cyfrowej przedsiębiorstw | 19 |
| Robert Jadach | |
| Media społecznościowe w działalności marketingowej przedsiębiorstw | 31 |
| Paweł Szyman | |
| Identyfikacja społeczności w sieci społecznościowej opartej na komunikacji e-mail przy użyciu modularności | 47 |
| Karolina Muszyńska | |
| Rola CSR w budowaniu wartości rynkowej przedsiębiorstw | 63 |
| Milena Le Viet | |
| CSR w Polsce na tle rynku europejskiego – analiza komparatywna | 81 |
| Katarzyna Sanak-Kosmowska | |
| Formy i zakres wykorzystania mediów społecznościowych w strategii CSR polskich przedsiębiorstw | 99 |
| Juliusz Lerman | |
| <i>Storytelling</i> w <i>social mediach</i> jako czynnik kreowania wartości marki | 115 |
| Ilona Pawełoszek, Kamila Tomczyk | |
| Badanie aktywności banków spółdzielczych w mediach społecznościowych w aspekcie budowania relacji z klientem | 131 |

| | |
|---|-----|
| Natalia Buczyńska | |
| Rola influencer marketingu jako kanału komunikacji marketingowej marki NeoNail w wybranych mediach społecznościowych w oparciu o badania własne | 149 |
| Elżbieta Szul | |
| Prosumpcja w działalności firm rodzinnych – ujęcie teoretyczne i praktyczne | 167 |
| Karolina Syty | |
| Koncepcje badawcze kapitału intelektualnego i społecznego we włoskich spółdzielniach socjalnych | 183 |

Paweł Antonowicz*
Robert Bęben**
Renata Płoska***

Organizacja „społecznie ukierunkowana” – zmieniający się paradygmat kluczowych czynników sukcesu współczesnych przedsiębiorstw

Zmienność otoczenia organizacji na stałe wpisała się w elastyczny i ukierunkowany na wzrost reaktywności¹ – model współczesnego biznesu. Dotyczy to zarówno stosowanych metod, technik i narzędzi finansowych, jak również zmieniających się sposobów oddziaływania na interesariuszy w budowaniu wizerunku organizacji, a także powiązań organizacji ze stale zmieniającym się otoczeniem. W coraz większym stopniu jesteśmy świadkami skracającego się cyklu życia produktów i usług, co z jednej strony pozostaje w sprzeczności z rozwojem technologicznym, ale z drugiej strony wynika bezpośrednio z zaostrzającej się walki przedsiębiorstw o klienta. Z tego właśnie powodu wprowadzane są na rynku nieustannie nowe wersje, kolejne modele i nowoczesne, gdyż zgodne z bieżącymi trendami, rozwiązania produktów i usług.

* Profesor nadzwyczajny, dr hab., Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, pawel.antonowicz@ug.edu.pl.

** Profesor nadzwyczajny, dr hab., Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, robert.beben@ug.edu.pl.

*** Adiunkt, dr, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, renata.ploska@ug.edu.pl.

¹ Na temat szeroko rozumianych determinant wzrostu reaktywności organizacji i materializujących się konsekwencji tak postawionego celu przed współczesnymi przedsiębiorstwami szerzej między innymi w: [Antonowicz, Skrzyniarz, 2019, s. 259–269].

Radykalizując, można zaryzykować nawet stwierdzenie, iż żyjemy jako konsumenci w czasach, w których większość naszych decyzji konsumpcyjnych nie wynika ze zużycia fizycznego dóbr, lecz z ich zużycia moralnego, będącego bezpośrednią konsekwencją utraty wartości użytkowej, spowodowanej innymi niż fizyczne – czynnikami deprecjacji.

Czy jest to zgodne z ideą społecznie odpowiedzialnego biznesu? Czy skracający się cykl życia produktów i usług nie ma wpływu na nasze środowisko naturalne? Czy w dobie konsumpcjonizmu jesteśmy jeszcze w stanie rozróżnić pozycjonowanie marki od manipulowania informacją w celu osiągnięcia maksymalnych efektów i korzyści finansowych właścicieli (inwestorów)? To tylko nieliczne przykłady pytań, które są niezwykle ważne z punktu widzenia diagnozowania obecnego modelu percepcji konsumentów, a także próby określenia zmian, jakie w nim będą następowały w przyszłości.

Szeroko rozumiany rozwój technologiczny i zmieniające się rynki nie mogą przekształcać się bez akceptacji i współdziałania konsumentów. Rozwój społeczny, rozumiany także w odniesieniu do socjologicznie wyodrębnionych grup społecznych, lub precyzyjniej rzecz ujmując – „segmentów rynku” – powinien być przynajmniej zbieżny (jeśli nie wyprzedzający) względem tempa zmian rynku, na którym funkcjonują konsumenci. Współcześnie dzieje się jednak dokładnie odwrotnie. To nie konsument kształtuje trendy, modę i szeroko rozumiane potrzeby. A jeżeli nawet tak twierdzi, to z pewnością dlatego, że nie dostrzega on już zmian systemu (ryнку), jaki go otacza i w jakim funkcjonuje, co oznacza, iż system ten posiada atrybut skuteczności.

W kontekście tych rozważań interesująca wydaje się próba połączenia złożoności problemu transformacji cyfrowej przedsiębiorstw z warstwą psychologiczną jednostek (pracowników), której podjął się Jacek Karaś w rozdziale I. Połączenie takich antagonistycznych zjawisk, jak technofilia oraz technofobia, i ich analiza na poziomie organizacji jest analogiczne do próby zrozumienia przesłanek nierównomiernego tempa zmian rynku (tu: technologii IT) w porównaniu z również ulegającymi zmianom (ale w sposób dostosowawczy, a nie jednak nadrzędny) postawami społecznymi konsumentów (tu: pracowników organizacji) [szerzej: Osiceanu, 2015; Campion, 1989].

Jak zostało powyżej przytoczone, zmieniająca się percepcja konsumentów determinuje pojawienie się nowych modeli prowadzenia biznesu i oddziaływania na konsumentów. W niniejszej książce Autorzy koncentrują swoją

uwagę zasadniczo na dwóch nurtach badawczych: społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) i wyzwaniach, jakie stawia ta idea organizacjom przyszłości, a także na nowych modelach marketingu, ukierunkowanego przede wszystkim na kontekst społecznych bodźców i oddziaływań na decyzje konsumpcyjne.

1. Społecznie odpowiedzialna organizacja przyszłości – diagnoza i oczekiwane modele zmian organizacyjnych

Pomimo iż koncepcja społecznej odpowiedzialności ma już dość długą tradycję (jej narodziny we współczesnej wersji przypadają na połowę XX wieku², choć nie brak opinii, że jej korzenie tkwią w przypadającej na II połowę XIX i pierwsze lata XX wieku epoce przemysłowców-filantropów [Rok, 2013], a nawet starożytności [Rojek-Nowosielska, 2017; Rudnicka, 2012]), to wciąż podlega ewolucji. Trudno wskazać wszystkie wymiary i kierunki tego procesu, ale przynajmniej na kilka warto zwrócić uwagę.

O ile pierwsze lata rozwoju współczesnej koncepcji społecznej odpowiedzialności organizacji w dużym stopniu koncentrowały się na kwestii rozumienia tego pojęcia³, o tyle przynajmniej od lat 80. XX wieku obserwuje się większe zainteresowanie wdrażaniem tej idei. Dowodem tego jest pojawienie się w ciągu kilku ostatnich dekad wielu narzędzi z tego zakresu, których zastosowanie jest opisywane w literaturze przedmiotu [np. Adamczyk, 2009; Buchholtz, Carroll, 2009; Paliwoda-Matiolańska, 2009; Rybak, 2004]. W ślad za propozycjami rozwiązań, które mają za zadanie przełożenie ogólnych zasad społecznej odpowiedzialności organizacji na jej codzienne funkcjonowanie, pojawiły się również badania dotyczące wpływu tych rozwiązań na konkurencyjność i wyniki finansowe. W ten nurt wpisuje się ze swoimi rozważaniami Karolina Muszyńska w rozdziale IV. Przytoczone przez Autorkę subiektywne opinie polskich menedżerów na temat korzyści

² Za ojca współczesnej koncepcji społecznej odpowiedzialności zazwyczaj uważa się H. Bowena, autora wydanej w 1953 roku książki *Social Responsibilities of the Businessman* [Latapi Agudelo, Jóhannsdóttir, Davídsdóttir, 2019].

³ Więcej na temat ewolucji pojęcia społecznej odpowiedzialności piszą między innymi: [Rok, 2013; Frederick, 2008].

płynących z implementacji rozwiązań z zakresu społecznej odpowiedzialności są z pewnością ciekawym, ale nie jedynym głosem w dyskusji. Debata na temat wpływu społecznie odpowiedzialnej orientacji przedsiębiorstw na ich wyniki rynkowe i finansowe trwa bowiem od dawna. Wiele prac potwierdza pozytywne oddziaływanie tego rodzaju aktywności na osiągnięte przez przedsiębiorstwo wyniki finansowe [np. Wang, Dou, Jia, 2015; Gomez-Bezares, Przychodzen, Przychodzen, 2017] czy wartość rynkową [np. Wahba, 2008]. Pojawiają się też opinie o braku możliwości jednoznacznej oceny tej korelacji [np. Makni, Francoeur, Bellavance, 2008; Lu i in., 2014]. Odpowiedź na pytanie o korzyści dla przedsiębiorstw, wynikające z ponoszenia wysiłku związanego z wdrażaniem rozwiązań z zakresu CSR, ma istotne znaczenie z punktu widzenia procesu upowszechniania tej koncepcji.

Procesy globalizacyjne, tak charakterystyczne dla współczesnej gospodarki, nie mogły pozostać bez wpływu na rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności. Widać to zarówno w wymiarze bardzo praktycznym, gdyż powstało szereg inicjatyw⁴ służących upowszechnianiu idei CSR na świecie i wśród korporacji ponadnarodowych, jak i w sferze rozważań naukowych. Interesującym obszarem badawczym są różnego rodzaju porównania międzynarodowe, dotyczące sposobu i poziomu wdrażania koncepcji CSR [np. Welford, 2005; Maignan, Ralston, 2002]. Milena Le Viet, w rozdziale V opracowania, podjęła taką próbę w oparciu o badanie ankietowe przeprowadzone na grupie respondentów z Polski i czterech innych krajów europejskich. Prowadzenie tego typu porównań nie jest zadaniem łatwym, trzeba bowiem wziąć pod uwagę szereg czynników decydujących o tym, w jaki sposób przebiega upowszechnienie CSR w danym regionie, w tym uwarunkowania kulturowe i historyczne.

Kluczową rolę wobec wzrostu oczekiwań społeczeństwa w zakresie transparentności i jawności działań podejmowanych przez różnego rodzaju organizacje odgrywają instrumenty komunikowania się z interesariuszami. W ostatnich latach szczególnie dużo miejsca poświęca się raportowaniu CSR oraz wykorzystaniu Internetu w tym procesie. Raportowanie działań z zakresu społecznej odpowiedzialności nie tylko przechodzi ewolucję – zdaniem wielu w kierunku raportowania zintegrowanego, które opiera

⁴ Warto wspomnieć choćby ISO 26000. *Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności* [PKN, 2012] czy inicjatywę Global Compact [*The ten principles*].

się na podejściu holistycznym i ma przedstawiać sposób budowania przez przedsiębiorstwo jego wartości [Matuszyk, 2015; Paszkiewicz, 2013; Jędrzejka, 2012] – ale staje się powoli instrumentem powszechnie, a nawet obligatoryjnie, wykorzystywanym przez przedsiębiorstwa. W tym ostatnim kontekście należy wspomnieć o obowiązku raportowania informacji niefinansowych, obejmujących wiele elementów zaliczanych do obszaru CSR, jaki został wprowadzony od 2017 roku na terenie Unii Europejskiej. Dotyczy on co prawda dużych podmiotów, ale stanowi istotny krok w kierunku zwiększenia transparentności organizacji i ich działań [Dyrektiva, 2014]. Coraz powszechniejsze publikowanie raportów odnoszących się do społecznej odpowiedzialności pokazało, że niezbędne staje się wypracowanie pewnych standardów w tym zakresie⁵. Nie mniej istotne jest też pojawienie się nowych możliwości komunikacji z wykorzystaniem narzędzi internetowych, o czym pisze Katarzyna Sanak-Kosmowska w rozdziale VI. Trzeba jednak podkreślić, że tak jak każde inne sposoby komunikacji, również te mają swoje słabe i mocne strony. Dobrym przykładem są media społecznościowe, które z jednej strony pozwalają na dotarcie do szerokiego grona odbiorców, atrakcyjne przedstawianie informacji i szybkie reagowanie na pytania czy sygnały z otoczenia. Z drugiej jednak strony, ze swej natury wymagają pewnych uproszczeń i nie są dobrym miejscem na przekazywanie złożonych, skomplikowanych informacji. Ponadto wymagają stałej czujności ze strony organizacji, która to medium wykorzystuje, a także szybkiego reagowania na przykład na nieprzychylnie komentarze [Buglewicz, 2017, s. 31–35].

Jednym z najważniejszych aktorów życia społeczno-gospodarczego, który poprzez zmianę swoich oczekiwań i metod oddziaływania na przedsiębiorstwa znacząco wpłynął na ich sposób funkcjonowania, jest konsument. I choć nadal postrzega się go jako stronę słabszą w toczącej się grze rynkowej [Lewicka-Strzałecka, 2006, s. 117, 120–122], to nie sposób nie zauważyć, że w tym obszarze dokonuje się pewna istotna zmiana. Jej przejawem jest zarówno większa świadomość nabywców, jak i ich bardziej aktywne postawy rynkowe. W tym ostatnim przypadku bardzo charakterystycznym zjawiskiem jest prosumpcja, o której pisze Elżbieta Szul w rozdziale X. Zdaniem

⁵ Takie prace podjęto już w 2000 roku w ramach Global Reporting Initiative, czego efektem były kolejne wersje wytycznych dotyczących sporządzania raportów. Najnowszą ich odsłonę stanowi Standard GRI [GRI, 2016].

A.I. Baruk i A. Iwanickiej [2015] presumpcja jest dziś terminem bardzo szerokim, do której zalicza się wiele różnych przejawów inteligentnej konsumpcji, powiązanej z aktywnością konsumentów⁶. Jej istotą jest aktywny udział nabywcy w tworzeniu oferty przez podmioty gospodarcze [Baruk, Iwanicka, 2015]. Aktywne postawy konsumenckie tworzą zupełnie nowe warunki działania dla przedsiębiorstw, zmuszając je do nawiązywania bliższych relacji z tą grupą interesariuszy.

Z kolei Karolina Syty (w rozdziale XI) podejmuje temat funkcjonowania podmiotów z obszaru tzw. ekonomii społecznej. W tego typu podmiotach kapitał intelektualny i społeczny odgrywają niezwykle istotną rolę. Co więcej, jak uważa P. Sałutowicz [2007], tworzenie kapitału społecznego w społeczeństwie jest – obok tworzenia miejsc pracy dla osób z różnych powodów wykluczonych z rynku pracy, zapewniania dostępu do dóbr i usług, których nie jest w stanie (w wystarczającej ilości lub w ogóle) dostarczyć ani sektor prywatny, ani publiczny – jedną z najważniejszych funkcji ekonomii społecznej i działających w jej ramach podmiotów. Rozwój ekonomii społecznej to jeden z ciekawszych współczesnych trendów, nawiązujący do koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i pokazujący zupełnie nowy model funkcjonowania przedsiębiorstwa, w którym kluczową rolę odgrywa nie generowanie zysku, ale zaspokajanie potrzeb społecznych [Rudnicka, 2012].

2. Kierunki zmian współczesnych modeli marketingowych

Zmiany zachodzące w otoczeniu nie pozostają bez wpływu na działalność marketingową przedsiębiorstw. Rozwój społeczno-kulturowy czy techniczno-technologiczny tworzy nową przestrzeń do rozwoju tego nurtu naukowego, stając się przedmiotem licznych badań i publikacji. Wraz ze zmianami otaczającego nas świata zmienia się zarówno postrzeganie roli marketingu w przedsiębiorstwie, jak i jego narzędzia. Począwszy od marketingu skupionego na produkcie, określanego w literaturze terminem „marketing 1.0”, poprzez

⁶ Autorki wymieniają, między innymi: współtworzenie wartości z konsumentem, *crowd-sourcing*, otwarte innowacje, czy wikinomię [Baruk, Iwanicka, 2015].

marketing skupiony na kliencie (2.0), kilka lat temu dotarliśmy do tzw. marketingu humanocentrycznego. Ludzie zaczęli dostrzegać, że bezkrytyczne zaspokajanie potrzeb konsumenta może być niekorzystne zarówno dla niego, jak i całego społeczeństwa. Okazało się bowiem, że w następstwie skracającego się cyklu życia produktów, świat zasypują śmieci, których utylizacja staje się coraz trudniejsza, a spożywanie coraz smaczniejszej żywności ma szereg skutków ubocznych.

Przesłaniem nowej koncepcji, określanej mianem marketingu 3.0, stało się takie zaspokajanie potrzeb konsumenta, aby świat stawał się lepszy. Konsument przestał być postrzegany jako obiekt działań marketingowych, stał się podmiotem, który ma rozum oraz uczucia i chce żyć w lepszym świecie [Kotler, Kartajaya, Setiwan, 2010].

Niewątpliwą przesłanką do rozwoju koncepcji 3.0. były tzw. technologie nowej fali, które zapoczątkowały fundamentalną zmianę sposobów komunikowania się między rynkiem i przedsiębiorstwami oraz między samymi konsumentami. Początkowo nowe media usprawniały komunikację między podmiotem i jego klientami. Standardem stały się firmowe strony internetowe czy korespondencja e-mailowa. Z czasem konsumenci weszli jednak o szczebel wyżej. Korzystając z nowej technologii, zaczęli włączać się w kreowanie produktów, a dzieląc się opiniami o nich, stawali się ambasadorami poszczególnych marek. Zaczęto więc mówić o prosumentach (termin wywodzi się od angielskich słów *producer* ‘producent, twórca’ i *consumer* ‘konsument’), czyli tych, którzy są jednocześnie nabywcami i współtwórcami produktów. Konsumenci szybko odnaleźli się w nowej roli, bowiem zyskali między innymi możliwość zaspokajania potrzeb społecznych, dzielenia się z innymi swoimi poglądami, wyrażania opinii, współtworzenia społeczności skupionych wokół określonych produktów czy marek. Specjaliści od marketingu szybko wykorzystali ten trend i w efekcie narodziła się nowa koncepcja określana terminem „marketing 4.0”.

Marketing 4.0 jest rozwinięciem koncepcji 3.0, uwzględniającej zarówno zmiany w sposobach komunikowania się, jak i zmiany w sposobach dokonywania zakupów, gromadzenia informacji, dzielenia się wiedzą. U jej podstaw leżą tzw. nowe technologie. Jak piszą Ph. Kotler, H. Kartajaya oraz I. Setiwan:



Wydawnictwo
Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-7865-837-5