

**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

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:

przemiany technologiczne doprowadzą do przejścia z marketingu tradycyjnego do marketingu cyfrowego. W zaawansowanym świecie tęsknimy za elementem ludzkim i zindywidualizowanym podejściem. Chcemy, aby rzeczy były tworzone z myślą o nas. Paradoksalnie zdobycze technologiczne pozwalają na bardziej humanocentryczne spojrzenie. Dzięki analizie *big data* produkty i usługi stają się coraz bardziej spersonalizowane [Kotler, Kartajaya, Setiwan, 2017, s. 14].

Media społecznościowe zniosły bariery geograficzne i demograficzne, ułatwiając ludziom kontakt i wymianę poglądów. Dzięki temu nabywcy stali się bardziej świadomi i wymagający. Coraz częściej zaczęli bardziej ufać znajomym i opiniom innych internautów niż przekazom kierowanym bezpośrednio przez firmy. Marketingowcy muszą więc podążać za tym trendem, analizować go i umiejętnie wykorzystywać. Dlatego w niniejszej monografii wiele uwagi poświęcono mediom społecznościom. Ich rolę w działalności marketingowej opisuje w rozdziale II Robert Jadach, a Paweł Szyman podjął w rozdziale III temat identyfikacji społeczności w sieci internetowej.

Jak pisze M. Żukowski,

możliwość dzielenia się opiniami i wyrażania emocji jest dziś rozwinięta do niespotykanej skali – nie byłoby to możliwe bez nowych mediów. [...] Dziś marketing uległ hipsteryzacji, a więc stał się bliższy konsumentom i bardziej wyluzowany. [...] Odbiorcy ufają swoim znajomym oraz innym ludziom. To kluczowa kwestia – marketing nie może być dziś oparty tylko na pięknym obrazku i nawet najlepszej obietnicy. Dziś muszą stać za nim ludzie [...] [szerzej: Żukowski, 2018, s. 26].

Dlatego warto się przyjrzeć nowym mechanizmom komunikacji marketingowej i jej uczestnikom. O roli influencera w działalności marketingowej pisze w rozdziale IX Natalia Buczyńska.

Dynamiczny rozwój marketingu nie oznacza, że koncepcja ta i jej narzędzia są równomiernie wdrażane na wszystkich rynkach. Skala i zakres działalności marketingowej uzależnione są bowiem od stopnia rozwoju oraz konkurencyjności danego rynku. Dlatego niezmiernie ważne jest obserwowanie zachodzących zmian z perspektywy różnych obszarów działalności gospodarczej. Przykład takiej analizy znajdziemy w rozdziale VIII Ilony Pawełoszki i Kamili Tomczyk.

Nowe media, nowe sposoby komunikowania, to również nowe narzędzia kreowania wartości marki oraz prowadzenia badań marketingowych. Jednym z przykładów jest *storytelling*, któremu poświęcony został rozdział VII autorstwa Juliusza Lermana.

Rozwój nowych technologii oraz będąca jego następstwem ewolucja metod i narzędzi komunikacji tworzą także przestrzeń do kreowania nowych produktów. Jeszcze dwadzieścia lat temu wielu nastolatków marzyło o własnym, choćby starym samochodzie. Dziś młodzi w dużych miastach pytają coraz częściej, po co, skoro są auta na minuty? Nowe, zatankowane, serwisowane, dostępne wówczas kiedy ich potrzebujemy. Maleje chęć posiadania na rzecz współużytkowania. W ten sposób rozwija się gospodarka współdzielenia, która w pewnych branżach może zmienić typowe nawyki konsumentów. Ich baczna obserwacja to potencjalne źródło nowych szans i możliwości.

Reasumując, należy jednak pamiętać, że pomimo tego, że permanentnie powstają nowe produkty i usługi, nie wszystko, co stare i sprawdzone, staje się bezużyteczne. Wprawdzie niektórzy autorzy zwiastują już kres klasycznego marketingu i wielu produktów, nie można jednak zapominać o tych nieco wolniej lub słabiej absorbujących nowe technologie. Ich dostrzeżenie na rynku może być również szansą na rozwój własnego biznesu. Co więcej, coraz częściej zaobserwować można swoisty powrót do przeszłości. Rosnąca dynamika zmian sprawia, że niektórzy konsumenci chcą zrobić „krok wstecz”. Ze względów funkcjonalnych albo sentymentalnych wracają do starych, sprawdzonych rozwiązań, odcinają się czasowo od mediów społecznościowych, szukają czegoś innego. Nie oznacza to, że będzie tak jak dawniej, ale że pod presją zmian warto pielęgnować to, co wartościowe i dobre. Również w dziedzinie marketingu.

Literatura

- Adamczyk J. (2009), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa.
- Antonowicz P., Skrzyniarz P. (2019), *Building an information management system in a multidivisional corporation: An analysis of a management personnel's awareness of informational needs (a case study)*, [w:] *Hybridization in network management*, A. Jabłoński (ed.), Nova Science Publishers, Inc., New York.

- Baruk A.I., Iwanicka A. (2015), *Prosumpcja jako trend konsumencki w opiniach potencjalnych prosumentów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego – Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, t. 1, nr 41.
- Buchholtz A.K., Carroll A.B. (2009), *Business and society. Ethics and stakeholder management*, 7th ed., South-Western Cengage Learning, Mason.
- Buglewicz K. (2017), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu. Nowa wartość konkurencyjna*, PWE, Warszawa.
- Campion M.G. (1989), *Technophilia and technophobia*, „Australasian Journal of Educational Technology”, Vol. 5, No. 1.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 22 października 2014 roku zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy, Dz. Urz. UE L 330 z 15.11.2014 r.
- Frederick W.C. (2008), *Corporate social responsibility. Deep roots, flourishing growth, promising future*, [w:] A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D.S. Siegel (eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, Oxford University Press, Oxford.
- Global Compact, *The ten principles of the UN Global Compact*, www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles, dostęp: 1.04.2019.
- Gomez-Bezares F., Przychodzen W., Przychodzen J. (2017), *Bridging the gap: How sustainable development can help companies create shareholder value and improve financial performance*, „Business Ethics: A European Review”, Vol. 26, No. 1.
- GRI (2016), *Consolidated set of GRI sustainability reporting standards*, Global Reporting Initiative, [b.m.].
- Jędrzejka D. (2012), *Raportowanie zintegrowane jako nowe podejście do współczesnej sprawozdawczości*, „Acta Universitatis Lodzianensis – Folia Oeconomica”, nr 266.
- Kotler Ph., Kartajaya H., Seitiwan I. (2010), *Marketing 3.0*, MT Biznes, Warszawa.
- Kotler Ph., Kartajaya H., Seitiwan I. (2017), *Marketing 4.0. Era cyfrowa*, MT Biznes, Warszawa.
- 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”, Vol. 4, No. 1.
- Lewicka-Strzałecka A. (2006), *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- 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”, Vol. 79.

- Maignan I., Ralston D.A. (2002), *Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses' self-presentation*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 33, No. 3.
- Makni R., Francoeur C., Bellavance F. (2008), *Causality between corporate social performance and financial performance: Evidence from Canadian firms*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 89.
- Matuszyk I. (2015), *Raportowanie zintegrowane w komunikowaniu przedsiębiorstwa z otoczeniem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego – Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, t. 2, nr 74.
- Osiceanu M.E. (2015), *Psychological implications of modern technologies: „Technofobia” versus „technophilia”*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, Vol. 180.
- Paliwoda-Matiolańska A. (2009), *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Paszkiewicz A. (2013), *Raportowanie zintegrowane jako przejaw ewolucji sprawozdawczości finansowej*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność organizacji: w poszukiwaniu paradygmatów, metodologii i strategii*, Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 288.
- PKN (2012), *PN-ISO 26000. Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.
- Rojek-Nowosielska M. (2017), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Model, diagnoza, ocena*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Rok B. (2013), *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Rudnicka A. (2012), *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Rybak M. (2004), *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sałutowicz P. (2007), *Pojęcie, koncepcje i funkcje ekonomii społecznej*, [w:] *Ekonomia społeczna. Perspektywa rynku pracy i pomocy społecznej*, J. Staręga-Piasek (red.), Instytut Rozwoju Służb Społecznych, Warszawa.
- Wahba H. (2008), *Does the market value corporate environmental responsibility? An empirical examination*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management”, Vol. 15, No. 2.
- Wang Q., Dou J., Jia S. (2015), *A meta-analytic review of corporate social responsibility and corporate financial performance: The moderating effect of contextual factors*, „Business & Society”, Vol. 55, No. 8.
- Welford R. (2005), *Corporate social responsibility in Europe, North America and Asia*, „Journal of Corporate Citizenship”, No. 17.

Żukowski M. (2018), *Twoja firma w social mediach. Podręcznik marketingu internetowego dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. II, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

STRESZCZENIE

Zmieniające się uwarunkowania budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw są wynikiem niezwykle dynamicznych zmian społecznych, determinujących pojawianie się nowych modeli percepcji konsumentów. To sprawia, iż współczesne przedsiębiorstwa muszą w swoich strategiach uwzględniać elementy, które praktycznie niemal nie istniały dziesięć lat temu, a które były często wręcz niemożliwie do wyobrażenia kadrom zarządzającym przedsiębiorstwami dwadzieścia lat temu. W rozdziale opisano jeden z trendów, na które *de facto* skazane są współczesne przedsiębiorstwa i który oznacza konieczność wykorzystywania w ich strategiach marketingowych mediów społecznościowych, szeroko rozumianej polityki CSR, a także nowych form komunikacji z otoczeniem. Autorzy poddali krytycznej ocenie piśmiennictwo ekonomiczne z tego zakresu, w szczególności koncentrując się na zawartych w dalszej części badaniach naukowych, które zostały przedstawione w kolejnych rozdziałach książki.

SŁOWA KLUCZOWE

społeczna odpowiedzialność biznesu, rozwój, marketing, przedsiębiorstwo

A „SOCIALLY FOCUSED” ORGANIZATION – A CHANGING PARADIGM OF THE MOST IMPORTANT SUCCESS FACTORS OF MODERN ENTERPRISES (SUMMARY)

The changing conditions of building a competitive advantage of modern enterprises are the result of extremely dynamic social changes. They result from the emergence of new models of consumer perception. Modern enterprises must include in their strategies elements that practically almost did not exist ten years ago. Managers of these companies did not even often imagine them twenty years ago. In the chapter, one of the trends has been described. It concerns the use of social media in creating a competitive advantage of these enterprises and also the use of the idea of corporate social responsibility. The foundations of new business models are built on these elements.

KEY WORDS

Corporate Social Responsibility, development, marketing, enterprise