

Część III. Zarządzanie zasobami ludzkimi i komunikacją zewnętrzną

Nowoczesne Systemy Zarządzania

DIALOG JAKO PROPOZYCJA POKONYWANIA BARIER W KOMUNIKOWANIU CSR

MARTA MISZCZAK
WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA
WYDZIAŁ CYBERNETYKI

Streszczenie: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (CSR ang. *Corporate Social Responsibility*) popularyzowana jest w Polsce od lat 90. XX wieku. Choć nie jest ideą zupełnie nową, to nadal towarzyszy jej wiele wątpliwości i pytań. Część z nich związana jest ze sposobem komunikowania o działalności społecznie odpowiedzialnej przez organizacje. Celem niniejszego artykułu jest podkreślenie roli dialogu w dotarciu z komunikatem o społecznej odpowiedzialności do odbiorcy i zaangażowaniu go w ten sposób w praktyki CSR. W artykule zostały przedstawione wybrane błędy popełniane przez organizacje komunikujące działania społecznie odpowiedzialne, opisano również rolę dialogu, jako formy komunikowania związanej z najwyższym stopniem rozwoju CSR w organizacji. Problematykę wzbogacono przykładami sposobów komunikowania społecznej odpowiedzialności przez dwa dyskonty: Biedronkę i Lidl. W tym celu wykorzystana została analiza literatury i badania własne.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność organizacji (CSR), komunikowanie CSR, błędy w komunikowaniu społecznej odpowiedzialności, dialog, sieci sklepów dyskontowych Biedronka i Lidl.

Wstęp

Idea CSR nie jest nowa, ale czy wystarczająco znana? W jej popularyzację w Polsce włączyło się m.in. Ministerstwo Gospodarki, tworząc Zespół do spraw Społecznej Odpowiedzialności, którego zadaniem jest upowszechnianie idei CSR, Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB), Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan. Organizowane są również liczne konferencje poświęcone CSR. Skutkiem tych prac są broszury i poradniki, w jaki sposób aplikować CSR w firmie, a także skutecznie o nim komunikować, np. *Dialog z interesariuszami* (Pachulska, 2011), *Dialog z interesariuszami. Jak rozmawiać, czyli jak usłyszeć i być wysłuchanym* (Konfederacja Lewiatan, 2014).

Firmy mają jednak kłopot z właściwym rozumieniem i wdrożeniem CSR oraz z komunikowaniem o praktykach społecznie odpowiedzialnych. Błędem jest brak komunikowania o CSR, niepełna informacja lub nieprawidłowo zaadresowana. Podkreślić należy, że dzięki skutecznej komunikacji istnieje możliwość włączenia

interesariuszy w działania firmy, budowa wizerunku i reputacji, a także prowadzenie dialogu z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym firmy, co umożliwi obustronne poznanie potrzeb. Nieocenione są środki masowego przekazu, zwłaszcza wobec ludzi młodych i aktywnych w Internecie (blogi, serwisy społecznościowe czy gry on-line).

Zamierzeniem autorki artykułu jest przedstawienie wybranych błędów towarzyszących komunikowaniu działań społecznie odpowiedzialnych przez organizacje, zwrócenie uwagi na dialog jako najwyższą formę umiejętności w propagowaniu i wdrażaniu polityki społecznej odpowiedzialności oraz zobrazowanie problemu poprzez sięgnięcie do wybranych przykładów sieci sklepów dyskontowych (Biedronki i Lidla). W tym celu wykorzystano analizę literatury poświęconej komunikowaniu i zagadnieniom CSR oraz badań własnych.

1. Błędy popełniane przez organizacje w komunikowaniu działań CSR

Komunikowanie (łac. *communico*), czyli wymiana informacji pomiędzy uczestnikami procesu z wykorzystaniem w tym celu różnych kanałów komunikowania i kodów, z założenia obciążone jest błędami pojawiającymi się ze strony nadawcy i/lub odbiorcy komunikatu oraz otoczenia, w którym do komunikowania dochodzi. W przypadku komunikowania organizacyjnego są to bariery czy utrudnienia związane z komunikowaniem między pracownikami wewnątrz organizacji (Stankiewicz, 1998, s. 153-176; Quirke, 2011, s. 28-44) oraz komunikowaniem z otoczeniem zewnętrznym (zob. Cornelisen, 2010). Komunikowaniu społecznej odpowiedzialności organizacji dodatkowo towarzyszą przeszkody związane z wdrożeniem filozofii CSR w działania organizacji. Jedną z nich jest brak wiedzy na temat CSR lub jej niski poziom. Pomimo że idea CSR rozwijana jest w Polsce od lat 90. ubiegłego wieku, to nadal niektóre firmy postrzegają działania społecznie odpowiedzialne jako kosztowne i zbyteczne. W związku z tym pojawia się w organizacji niechęć bądź rezygnacja z włączenia działań CSR do planów strategicznych organizacji, a to skutkuje brakiem planu komunikowania o działaniach CSR.

Część organizacji, które poznały założenia CSR, czasem błędnie je interpretuje i traktuje CSR tylko i wyłącznie jako ideę służącą poprawie wizerunku organizacji. Pojawiają się wówczas większe nakłady finansowe na komunikowanie o działaniu społecznie odpowiedzialnym niż na same działania społecznie odpowiedzialne. W takim przypadku CSR traktowane jest podrzędnie w stosunku do public relations i staje się narzędziem kreowania wizerunku organizacji. Działaniom tym brakuje długofalowości, systematyczności, uporządkowania, a nade wszystko wiarygodności. Najczęściej wdrażane są w organizacji wrywkowo i na poziomie operacyjnym (zob. Kuraszko, 2010, s. 141-151; zob. Kulig-Moskwa, 2011, s. 86-94).

Przyczyną braku komunikacji o działaniach społecznie odpowiedzialnych organizacji może być także brak osób, które profesjonalnie mogłyby się zająć tego rodzaju komunikacją. Pojawiają się również częste dylematy, czy do komunikowania

o CSR należy powołać odrębną jednostkę organizacyjną, czy powierzyć te zadania działom PR. Przy możliwościach kadrowych i finansowych rozłączność jednostek organizacyjnych PR i CSR (model separacji) wprowadzana jest m.in. po to, by zachować transparentność działań i nie traktować CSR jedynie jako narzędzia budowania wizerunku firmy. Kwestia rozłączności jednostek organizacyjnych PR i CSR wydaje się trudniejsza w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, w których te same osoby zajmują się PR i CSR (Kulig-Moskwa, 2011, s. 88).

Rezygnacja organizacji z komunikowania o działaniach CSR może czasami wynikać z przeświadczenia, że otoczenie odbierze ją negatywnie, jako promującą się (chwalącą) działaniami, które „powinny pozostać w ukryciu”. Może się tak zdarzyć, zwłaszcza gdy firma wcześniej posiadała niepochebną reputację. Wówczas część interesariuszy będzie reagowała nieufnie na komunikaty o działaniach społecznie odpowiedzialnych organizacji.

Z nieufnością i brakiem zrozumienia może również spotkać się organizacja, która prowadzi niespójne z jej profilem działania społecznie odpowiedzialne.

Zdarza się, że organizacja intensywnie komunikuje o swoich działaniach społecznie odpowiedzialnych, posiłkując się kanałami komunikowania lub treściami nietrafiającymi do właściwego dla organizacji odbiorcy. Idąc za modą, organizacja koncentruje się i korzysta np. z portali społecznościowych, pomijając kluczowych interesariuszy preferujących kontakt bezpośredni. Zabezpieczeniem przed stratą pieniędzy i czasu na niewłaściwie dobrane środki i formy komunikowania jest wcześniejsza analiza interesariuszy, ich potrzeb oraz preferencji, m.in. w zakresie treści i sposobu przekazu komunikatu (zob. np. Kotecki, 2013, s. 40-41, Li, Bernoff, 2009).

Komunikaty jednostronne (jednokierunkowe), nieangażujące interesariuszy w działania firmy na rzecz społecznej odpowiedzialności, a jedynie pełniące funkcje informacyjne, ze względu na łatwość w zastosowaniu są chętniej i częściej wykorzystywane przez organizacje. Jednak wydaje się, że takie komunikaty są słabiej dostrzegane i odbierane. Ich znacząca przewaga w stosunku do innych form komunikowania organizacji (dwukierunkowej komunikacji asymetrycznej czy symetrycznej) może świadczyć o wykorzystaniu komunikatów o CSR głównie do budowania wizerunku firmy, co jest sprzeczne z założeniami CSR, a nawet szkodliwe. Błędem popełnianym przez organizacje jest również nierozumienie istoty dialogu i nadużywanie jego definicji.

Podsumowując, błędy organizacji w komunikowaniu o CSR wynikają najczęściej z:

1. Braku lub niskiej wiedzy na temat CSR.
2. Braku łączenia strategii organizacji ze strategią CSR i komunikowaniem o CSR, a w związku z tym braku planów komunikowania o społecznej odpowiedzialności organizacji.
3. Traktowania CSR i komunikowania o działaniach społecznie odpowiedzialnych wyłącznie jako narzędzia do budowania wizerunku organizacji.

4. Obawy przed negatywnym odbiorem organizacji komunikującej własne działania społecznie odpowiedzialne.
5. Nieodpowiednio dobranych treści i kanałów komunikowania.
6. Działań społecznie odpowiedzialnych niespójnych z profilem firmy i komunikowania o nich.
7. Rzadkiego korzystania z dialogu w komunikowaniu CSR organizacji.

2. Dialog jako skuteczna forma komunikowania działań CSR

Właściwe działania w zakresie społecznej odpowiedzialności prowadzone przez organizacje obejmują zintegrowanie strategii organizacji z jej polityką CSR oraz przyjęcie odpowiednich strategii komunikowania. Przy wdrażaniu CSR jednym z pierwszych kroków jest zidentyfikowanie interesariuszy organizacji i ich segmentacja, uwzględniając przy tym różne kryteria (Rybak, 2004, s. 43-50; Cornelisen 2010, s. 68-72; Rudnicka 2012, s. 98-120). Już na tym etapie widać ścisłą współzależność działań w zakresie CSR i komunikowania. Segmentacja i mapowanie interesariuszy powinny być wykorzystane do nawiązania kontaktu z wyszczególnionymi grupami interesariuszy, związane z decyzją, jakie informacje i jaki ich zakres powinny trafić do każdej z grup interesariuszy, oraz z wyborem narzędzi komunikowania optymalnych dla każdej z grup interesariuszy. Identyfikacja interesariuszy i podział na tych, którzy są dla organizacji kluczowi, i tych, którzy są mniej istotni, nie powinny prowadzić do wykluczenia czy gorszego traktowania tych drugich. W przyszłości być może to oni będą dla organizacji interesariuszami kluczowymi. Komunikowanie z klientami kluczowymi powinno mieć charakter ciągły. Pamiętać jednak należy o właściwie dobranych oraz zróżnicowanych kanałach i narzędziach komunikowania, tak by informacja trafiła w odpowiednim czasie i formie do docelowego odbiorcy.

Niejednokrotnie sposób komunikowania oraz wykorzystane ku temu narzędzia są łączone ze stopniem zaangażowania organizacji w działalność społecznie odpowiedzialną (Morsing, Schultz, 2006, s. 326). Wyrazem dużego i pożądanego zaangażowania organizacji w działania społecznie odpowiedzialne jest prowadzenie dialogu z interesariuszami. Korzyści stąd wynikające są liczne i ważne dla każdej ze stron w nim uczestniczących: tworzenie długotrwałych relacji, działanie na korzyść otoczenia i organizacji, generowanie innowacyjnych rozwiązań, pokojowe rozwiązywanie konfliktów z pracownikami, klientami/konsumentami, dostawcami czy lokalną społecznością oraz budowanie zaufania.

Przegląd raportów CSR z 2011 roku prowadzi do wniosku, że siedemnaście polskich firm z dziewiętnastu zarejestrowanych w rejestrze raportów informuje o prowadzeniu dialogu z interesariuszami. Niestety pojęcie dialogu jest różnie przez nie pojmowane (czasem jest to szeroko rozumiana komunikacja z interesariuszami, informowanie o działaniach firmy czy otwartość na działania na rzecz otoczenia) (CSRinfo, 2015).

Dialog (łac. *dialogus* – gr. *diálogos* ‘rozmowa’) w *Encyklopedii PWN* definiowany jest następująco: „w filozofii ustna lub spisana wymiana zdań, myśli, poglądów, argumentów, dokonująca się pomiędzy osobami lub w świadomości jednej tylko osoby, mająca na celu poznanie prawdy lub przekazanie jej drugiemu człowiekowi, stworzenie międzypersonalnej więzi lub przestrzeni dla wspólnego działania” (Wydawnictwo Naukowe PWN, 2015). W definicji tej podkreślona jest interaktywność, podobnie jak w definicji stosowanej przez Komisję Europejską, według której dialog społeczny to „proces stałej interakcji między partnerami społecznymi w celu osiągnięcia porozumień dotyczących kontroli działań w sferach gospodarczej i społecznej, zarówno na szczeblu makro, jak i na szczeblu mikro” (Towalski, 2007, s. 17). Oczywiście to wybrane definicje dialogu, które jednak eksponują to co również jest istotne w działaniach społecznie odpowiedzialnych.

Poszczególne etapy prowadzenia dialogu i zasady im towarzyszące zostały uwzględnione w standardzie CSR AA1000SES. Pierwszym etapem jest identyfikacja interesariuszy i zaplanowanie procesu. Na drugim etapie pojawia się wybór formy zaangażowania interesariuszy i jej przygotowanie. Trzeci etap polega na wdrożeniu planu poprzez zaproszenie interesariuszy i przeprowadzenie dialogu oraz spisanie podjętych podczas rozmowy ustaleń, a także zobowiązanie organizacji do wywiązania się z nich. Ostatni, czwarty etap to ewaluacja i działanie. Na tym etapie następuje realizacja ustaleń (Pachulska, 2011). Ważnym dopełnieniem jest informacja zwrotna dla uczestników dialogu i stron zainteresowanych o prowadzonych przez organizację działaniach.

Informacje zwrotne dla uczestników dialogu to jeden z czynników wpływających na sukces organizacji. Kwestia ta dotyczy otwartości organizacji na informacje zwrotne płynące od interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, ale również związana jest z aktywnością organizacji w wysyłaniu informacji zwrotnych partnerom dialogu o działaniach organizacji i efektach wspólnych uzgodnień. Umiejętność, która w tym przypadku jest niezbędna, to aktywne słuchanie.

Trudności w prowadzeniu dialogu mogą się wiązać z tym, że każda ze stron w nim uczestniczących może mówić innym językiem i posiadać trudne do pogodzenia interesy. We właściwym przeprowadzeniu dialogu pomaga zidentyfikowanie i wybór kilku celów, które będą w większym stopniu możliwe do zrealizowania, niż sporządzenie długiej ich listy, z realizacją której organizacja może mieć trudności.

Zdaniem Iwony Kuraszko (Kuraszko, 2010, s. 148) bariery w prowadzeniu dialogu pojawiają się zarówno po stronie organizacji, która najczęściej nie umie zaangażować interesariuszy w rozmowę lub obawia się to zrobić, jak też po stronie tych partnerów, którzy powinni przejawiać inicjatywę i angażować się w budowanie wspólnych relacji (np. klienci, pracownicy, kontrahenci). Ci pierwsi często wolą unikać konfrontacji, by nie usłyszeć być może niepoehlebnych opinii na własny temat, by przypadkiem nie przyznać się do słabości, która może ich zdaniem stać się przyczyną obniżenia ich wartości w ocenie otoczenia. Wybierają więc strategię być może bardziej bezpieczną, ale mniej skuteczną, polegającą na informowaniu

i przekonywaniu innych o działaniach społecznie odpowiedzialnych prowadzonych przez organizację. Ci drudzy, czyli otoczenie bliższe i dalsze firmy, jeśli znają pojęcie społecznej odpowiedzialności organizacji, to rzadko przejawiają inicjatywę w nawiązaniu relacji. Zdaniem I. Kuraszko jest to wynik obniżonych wymagań interesariuszy wobec organizacji. Mają one źródło m.in. w zaszłościach politycznych i kulturowych. Polacy posiadają niską świadomość społeczeństwa obywatelskiego (Kuraszko, 2010, s. 148).

Prowadzenie dialogu wydaje się więc dla wielu organizacji formą komunikowania z interesariuszami bardzo kosztowną i trudną, wymagającą wiedzy, odpowiednich umiejętności, a nade wszystko odwagi.

3. Skuteczność komunikowania klientom działań społecznie odpowiedzialnych na przykładzie sieci sklepów dyskontowych Biedronka i Lidl

Klienci indywidualni, w przeciwieństwie do klientów instytucjonalnych, charakteryzują się masowością i anonimowością. To na pewno utrudnia prowadzenie dialogu i nawiązanie relacji. Rozproszenie i brak reprezentatywności prowadzi niejednokrotnie do częstszego wyboru strategii informowania klientów, a intensywne wykorzystanie komunikacji marketingowej i PR ma na celu głównie kształtowanie i zmianę preferencji klientów, dostosowując je do planów i celów firmy. Innymi barierami w dialogu z klientami jest monologizowanie, obawa przed otwartością, wygórowane oczekiwania klientów, ich nieufność, brak odpowiedzi ze strony firmy na informacje przekazywane przez klientów, brak myślenia długofalowego, przeświadczenie o wysokich kosztach dialogu (Konfederacja Lewiatan, 2011) oraz obawa przed negatywnymi informacjami. Do tego zestawu dołączyć można nieznaną przez firmy dwukierunkowych kanałów komunikowania, których głównym celem nie byłby aspekt sprzedażowy.

Do analizy sposobu komunikowania o społecznej odpowiedzialności wybrano dwie sieci sklepów dyskontowych (Biedronkę i Lidl). Uzasadnieniem wyboru przedmiotu badań jest stosunkowo nowa na polskim rynku handlowym forma sprzedaży, jaką są sklepy dyskontowe, ich wzrastająca popularność wśród polskich klientów oraz wysoka konkurencyjność pomiędzy sieciami sklepów dyskontowych i szukanie przez nie nowych, przyciągających klientów rozwiązań. Jednym ze sposobów kształtowania przewagi konkurencyjnej może być odpowiednio prowadzona polityka społecznej odpowiedzialności, co wspomniane sieci sklepów dyskontowych zdają się zauważać i doceniać.

Prezentowane wyniki badań w niniejszym artykule są częścią badań przeprowadzonych w maju i czerwcu 2014 roku. Dotyczyły one sposobu komunikowania otoczeniu zewnętrznemu o działaniach społecznie odpowiedzialnych przez sieci sklepów dyskontowych Biedronkę i Lidl. Szczególną uwagą objęto klientów sieci sklepów dyskontowych.

Pierwsza część badań poświęcona była analizie źródeł internetowych, w tym analizie stron internetowych sklepów dyskontowych Biedronka i Lidl, gazetek firmowych w wersji elektronicznej i drukowanej, raportów CSR, rankingów firm, reklam i aranżacji losowo wybranych sklepów w Warszawie, by pokazać oraz opisać obszary i instrumenty komunikowania klientom o polityce CSR przez te dyskonty. Wyniki badań opublikowano w *Social Responsibility of Organizations Directions of Changes* (Miszczak, 2015, s. 122-135). Z analizy wspomnianych materiałów wynika, że sieci sklepów dyskontowych Biedronka i Lidl prowadzą działania społecznie odpowiedzialne, skupiając się na wybranych obszarach: Biedronka głównie w formie pomocy dzieciom, natomiast Lidl na działaniach w obszarze ekologii. Do informowania o swoich działaniach społecznie odpowiedzialnych wobec polskich klientów obie sieci sklepów dyskontowych wykorzystują szeroki arsenał instrumentów komunikowania zewnętrznego. Biedronka w większym stopniu niż Lidl wprowadza dialog z interesariuszami (Facebook, testowanie i rankingi produktów przez klientów, udział w kongresie regionów). Nadal jednak dominuje jednostronne informowanie klientów o działalności społecznie odpowiedzialnej prowadzonej przez obie sieci sklepów dyskontowych. Pojawia się zatem pytanie: na ile zauważalne i skuteczne są sposoby komunikowania o społecznej odpowiedzialności prowadzonej przez Biedronkę i Lidl?

W tym celu, w drugiej części badań, w czerwcu 2014 roku przeprowadzono sondaż, w którym uczestniczyli studenci Wojskowej Akademii Technicznej. Udział w nim był dobrowolny. Grupa obejmowała studentów drugiego roku kierunku zarządzanie i innych kierunków technicznych (razem 103 osoby). Wśród pytań pojawiło się pytanie o wiedzę na temat działalności społecznie odpowiedzialnej sklepu dyskontowego, w którym odpowiadający robi zakupy. Na 103 osoby 49 wykazało się wiedzą o praktykach społecznie odpowiedzialnych prowadzonych przez sklepy dyskontowe, głównie Biedronkę i Lidl (wypowiedzi czterech osób, które deklarowały znajomość praktyk społecznie odpowiedzialnych prowadzonych przez sieć sklepów Kaufland, nie zostały uwzględnione w dalszym opisie). Najczęściej wskazywane przez odpowiadających praktyki to: ekologiczne torby/reklamówki (tak odpowiedziało trzynaście osób), następnie ogólnie rozumiane akcje charytatywne (sześć odpowiedzi), w tym nielicznie konkretnie wymieniane: uczestnictwo w akcji Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy (jedna osoba), akcja z Caritasem w Dniu Dziecka (jedna osoba). Zbliżona grupa odpowiadających podała również jako działalność społecznie odpowiedzialną sieci sklepów dyskontowych sponsorowanie polskiej reprezentacji w piłce nożnej (osiem osób) oraz zbiórkę zużytych baterii (osiem osób). Należy zaznaczyć, że wśród osób, które deklarowały wiedzę na temat działalności społecznie odpowiedzialnej sklepów dyskontowych, w których robią zakupy, część nie wymieniła tych praktyk, a inna część podała ich kilka.

Pojawiło się również pytanie o źródło informacji na temat praktyk społecznie odpowiedzialnych sklepów dyskontowych, w których odpowiadający robią zakupy. Reklama ogólnie pojęta została wskazana przez 21 osób, w tym dziewięć

osób podało konkretnie reklamę w mediach, wymieniając TV; ulotkę i gazetkę dyskontu (cztery osoby) oraz pojedyncze osoby reklamę w sklepie i reklamę na produktach. Innym źródłem wiedzy o praktykach społecznie odpowiedzialnych sklepów dyskontowych są obserwacje poczynione w sklepie, np. przy kasie, kiedy trzeba zapłacić za reklamówkę, zauważone w sklepie pojemniki na zużyte baterie i pojemniki na segregację, banery i reklama w sklepie – razem 24 odpowiedzi.

Biedronka w porównaniu z Lidlem jest bardziej rozbudowaną siecią sklepów i, jak widać z odpowiedzi studentów, strategia bliżej klienta sprawdza się – więcej osób badanych deklaruje zakupy w Biedronce niż Lidlu. Biedronka bardziej niż Lidl jest obecna w mediach, co również może procentować łączeniem jej przez odpowiadających z działaniami społecznie odpowiedzialnymi. Ponadto, jak wynika z analizy stron internetowych, Biedronka angażuje się w szereg akcji, również lokalnych, wspartych interakcją z klientem. Klienci Biedronki potrafili wymienić szerszy wachlarz działań społecznie odpowiedzialnych tej sieci sklepów dyskontowych. Być może intensywność i różnorodność środków komunikowania o praktykach społecznie odpowiedzialnych daje przewagę Biedronce w stosunku do innych dyskontów, trzeba jednak zauważyć, że niewiele osób zna i dostrzega praktyki CSR tych sklepów dyskontowych. Niestety wynika to prawdopodobnie również z niskiej lub fragmentarycznej wiedzy Polaków na temat CSR.

Ponadto odpowiadający klienci największą uwagę zwrócili na działania społecznie odpowiedzialne typu ochrona środowiska (oszczędne korzystanie z reklamówek i zwrot zużytych baterii), czyli te praktyki, które były nagłaśniane przez media i nie są tylko i wyłącznie domeną wspomnianych sieci sklepów dyskontowych. Obok mediów na pewno znaczącą rolę w dostrzeganiu tego typu praktyk odegrała rola edukacji w szkole i w domu. Skuteczne, jak się okazuje, są również reklamy przy okazji rozgrywek piłkarskich polskiej reprezentacji. Wymieniane były częściej niż inne źródła wiedzy o praktykach społecznie odpowiedzialnych Biedronki. Zastanawiające jednak może być dlaczego, wobec tak różnorodnych akcji społecznie odpowiedzialnych Biedronki i zróżnicowanych środków komunikowania, zauważone i wymienione są głównie te powyższe?

Należy zaznaczyć, że prezentowane wyniki i wnioski dotyczą niewielkiej grupy klientów, dodatkowo klientów młodych w wieku 21-22 lata. Można powiedzieć, że zadowolający jest fakt, że połowa z nich dostrzega działania sieci sklepów dyskontowych Biedronka i Lidl w sferze CSR, ale czy wobec tak licznych kanałów informacyjnych i nakładów finansowych na komunikowanie o społecznej działalności obu sieci sklepów dyskontowych to rzeczywiście satysfakcjonujący wynik? Czy podobne wskazania uzyskano by, stawiając analizowane pytanie innym klientom?

Bez bardziej dogłębnych i reprezentatywnych badań trudno udzielić jednoznacznej odpowiedzi, które elementy strategii komunikowania o społecznej odpowiedzialności sieci sklepów dyskontowych Biedronka i Lidl wymagają korekty, by działalność ta była bardziej dostrzeżona przez klientów. Spośród wymienionych wcześniej błędów w komunikowaniu społecznej odpowiedzialności wydaje się,

że ten związany z rzadkim korzystaniem z dialogu pojawia się i w tym przypadku. Dobrą strategią zwiększającą świadomość klientów o działaniach społecznie odpowiedzialnych mogłoby być angażowanie ich poprzez dialog. Niezaprzeczną rolę odgrywa jednak również masowe informowanie i edukowanie społeczeństwa o idei CSR, czego niestety w polskich mediach brakuje.

Podsumowanie

Bariery w komunikowaniu CSR wiążą się niewątpliwie z trudnościami we wprowadzaniu i rozumieniu samej idei CSR. Pomimo korzyści, jakie niesie ze sobą wdrożenie CSR w działania organizacji, nadal wiele osób odnosi się do niej sceptycznie.

W upowszechnianiu idei CSR oraz praktyk społecznie odpowiedzialnych na pewno należy docenić i podkreślić rolę mediów, jednak same organizacje powinny skrupulatnie przemyśleć strategię komunikowania wobec swoich interesariuszy. Przywołane w artykule sieci sklepów dyskontowych są przykładem jeszcze nieśmiało wdrażania CSR oraz zwykle jednostronnego informowania o swoich działaniach społecznie odpowiedzialnych. Wydaje się, że brakuje im form bardziej angażujących klientów w praktyki społecznie odpowiedzialne i wykorzystania dialogu, który przez wiele organizacji jest postrzegany jako forma komunikowania z interesariuszami bardzo kosztowna i trudna, wymagająca wiedzy, odpowiednich umiejętności, a nade wszystko odwagi, by otworzyć się na innych, być gotowym na przyjęcie nie zawsze pochlebnych opinii i by poradzić sobie z nowymi sytuacjami. Jest jednak wyzwaniem, dzięki któremu istnieją szanse na dotarcie do odbiorcy, budowanie trwałych relacji z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym organizacji oraz na zyskanie sprzymierzeńców w kryzysowych sytuacjach.

DIALOGUE AS A PROPOSAL FOR OVERCOMING BARRIERS IN COMMUNICATING CSR

Summary: The idea of Corporate Social Responsibility (CSR) has been popularized in Poland since the 90s of the twentieth century. Although it is not a new idea, it is still accompanied by many doubts and questions. Some of them are associated with a way to communicate the activities of socially responsible organizations. The purpose of this article is to highlight the role of dialogue to reach with the message of social responsibility and commitment to the customer in this way in CSR. This article presents selected mistakes made by organizations that communicate socially responsible, it described the role of dialogue as a form of communication associated with the highest level of development of CSR in the organization. The issue of enriched examples of ways to communicate social responsibility through two discount stores Biedronka and Lidl. For this purpose, is used the analysis of literature and own research.

Keywords: social responsibility of organizations (CSR), communicating CSR, mistakes in communicating corporate social responsibility, dialogue, discount stores Biedronka and Lidl.

BIBLIOGRAFIA

- [1] CORNELISSEN J., 2010, *Komunikacja korporacyjna. Przewodnik po teorii i praktyce*, Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, tłum. J. Kuczyński, Warszawa.
- [2] KOTECKI P., 2013, *Komunikacja*, (red.) A. Józefczyk, [w:] *Wdrażanie narzędzi społecznej odpowiedzialności biznesu przez organizacje pozarządowe*, Wyd. Sopotcka Agencja Grafiki i Reklamy „Światło. Cień”, Gdynia.
- [3] KULIG-MOSKWA K., 2011, *Modele relacji pomiędzy społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw a public relations*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 156, (red.) Z. Pisz, M. Nowosielska-Rojek, Wrocław.
- [4] KURASZKO I., 2010, *Nowa komunikacja społeczna wyzwaniem odpowiedzialnego biznesu*, Wyd. Difin, Warszawa.
- [5] LI CH., BERNOFF J., 2009, *Marketing technologii społecznych. Groundswell, czyli jak wykorzystać Web 2.0 w twojej firmie*, Wyd. MT Biznes, tłum. M. Witkowska, Warszawa.
- [6] MISZCZAK M., 2015, *The communication of CSR policy to customers by discount stores in Poland on the basis of Lidl and Biedronka*, (red.) M. Rojek-Nowosielska, [w:] *Social Responsibility of Organizations Directions of Changes*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 387.
- [7] MORSING M., SCHULTZ M., 2006, *Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies*, „Business Ethics: A European Review”, vol. 15, no. 4, October.
- [8] QUIRKE B., 2011, *Komunikacja wewnętrzna krok po kroku*, Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- [9] RUDNICKA A., 2012, *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- [10] RYBAK M., 2004, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [11] STANKIEWICZ J., 1998, *Komunikowanie się w organizacji*, Wyd. Politechniki Zielonogórskiej, Zielona Góra.
- [12] TOWALSKI R., 2007, *Dialog społeczny – próba definicji*, (red.) R. Towalski, [w:] *Dialog społeczny. Najnowsze dyskusje i koncepcje*, Centrum Partnerstwa Społecznego Dialog, Warszawa.

NETOGRAFIA

- [1] CSRIINFO, 2015, *Dialog z interesariuszami w raportach CSR*,
<http://www.aa1000.pl/arttykul/dialog-z-interesariuszami-w-raportach-csr>
(15.09.2015).
- [2] Konfederacja Lewiatan, 2011, *Błędy i bariery w dialogu firm z interesariuszami w Polsce*,
http://konfederacjalewiatan.pl/_files/2011_11/Raport_z_warsztatu_eksperckiego_Wersja_Ostateczna.pdf (15.09.2015).
- [3] Konfederacja Lewiatan, 2014, *Dialog z interesariuszami. Jak rozmawiać, czyli jak usłyszeć i być wysłuchanym*,
<http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/05/Dialog-z-interesariuszami.pdf> (10.09.2015).
- [4] PACHULSKA M., 2011, *Dialog z interesariuszami*,
http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Dialog_z_interesariuszami.pdf
www.odpowiedzialnybiznes.pl (10.09.2015).
- [5] Wydawnictwo Naukowe PWN, 2015,
<http://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/dialog.html> (20.09.2015).