

Mariusz Opaliński

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Public relations, marketing i społeczna odpowiedzialność biznesu

Streszczenie. Postulaty dotyczące przyjęcia przez organizację społecznej odpowiedzialności stanowią szansę na wkomponowanie koncepcji CSR w strukturę działań komunikacyjnych firmy. Niewątpliwą korzyścią jest w tym przypadku dla organizacji informacja o oczekiwaniach otoczenia społecznego, którymi zarządzanie należy do profilaktyki antykryzysowej. Interesariusze zyskują natomiast w korporacji sprzymierzeńca własnego interesu, dobrego obywatela, identyfikującego się z potrzebami otoczenia.

Słowa kluczowe: CSR, public relations, komunikacja społeczna, polityka społeczna organizacji

Wstęp

W społeczeństwach funkcjonujących na wysokim poziomie cywilizacyjnym wdrażanie przez przedsiębiorstwa cieszącej się ponadstuletnią tradycją idei społecznej odpowiedzialności już od dłuższego czasu nie jest jedynie kwestią eleganckiego makijażu, za którego fasadą skrywa się zupełnie inne oblicze rzeczywistego charakteru prowadzonej działalności gospodarczej, lecz normalnym standardem, który na stałe zagościł w teorii i praktyce zarządzania. Upublicznienie przez

Greenpeace w latach osiemdziesiątych działań Shella, zmierzających do zatopienia platformy wiertniczej Brent Spar u wybrzeży Nigerii¹, czy karygodnych praktyk koncernu Nestle w dziedzinie agresywnego marketingu mleka w proszku na obszarze krajów trzeciego świata² wywołały potężną falę oburzenia społecznego. Późniejsze działania wizerunkowe obu – podanych jedynie jako przykłady – firm w znacznej mierze ukierunkowane były na odbudowanie z gruzów wizerunku przedsiębiorstwa jako firmy społecznie odpowiedzialnej, której funkcjonowanie koresponduje z wysokimi standardami poszanowania godności nosicieli ryzyka oraz środowiska naturalnego, stanowiących społeczne otoczenie koncernu³.

W obu przypadkach zasadniczą przyczyną konfliktu były niedostatki komunikacyjne, wynikające z braku długofalowego dialogu społecznego, opartego na identyfikacji stanowiących otoczenie społeczne interesariuszy organizacji oraz zarządzaniu ich potrzebami, które zabiegi marketingowe w coraz mniejszym stopniu są w stanie zredukować do poziomu czystych zachowań konsumenckich. Łatwość, z jaką kryzys piarowski przekształcił się w publiczną dyskusję na temat roli przedsiębiorstwa w nowoczesnym społeczeństwie informacyjnym sprawia, że warto się zastanowić, do jakiego stopnia społeczna odpowiedzialność może być strategicznym czynnikiem filozofii public relations.

W tym celu analizie poddane zostaną relacje między public relations i marketingiem, wobec którego polityka wizerunkowa pełni zwykle funkcję służebną, ograniczoną do jeszcze jednego sposobu promocji towarów i usług lub stanowi doraźnie stosowane narzędzie zażegnania kryzysów organizacyjnych, mogących prowadzić do spadku przychodów. Rozdzielenie public relations oraz marketingu stanowi wprowadzenie do rozważań na temat zasad budowania dwukierunkowych relacji między firmą a strategicznymi elementami jej otoczenia. Trzecia część artykułu jest próbą oceny strategicznego znaczenia koncepcji CSR dla polityki komunikacyjnej organizacji.

1. Public relations a marketing

Usytuowanie konsultanta ds. public relations w strukturze organizacyjnej wielu firm jest konsekwencją integrowania komunikacji społecznej z tradycyj-

¹ E. Hope, *Odpowiedzialność w działaniach public relations – zasady etyczne*, w: J. Olędzki, D. Tworzydło, *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 161.

² K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Placet, Warszawa 2005, s. 885-887.

³ H. von Welzien-Høivik, *Spoleczna odpowiedzialność korporacji – wyzwania stojące przed uniwersalnymi standardami korporacyjnej uczciwości*, w: *Europejskie standardy etyki i społecznej*

nym marketingiem, dla którego stała się ona jeszcze jednym narzędziem promocji towarów i usług. Tymczasem korzenie public relations sięgają poczucia doniosłej misji społecznej, wyrażonej w swoistym rzecznictwie interesu publicznego, z jego jednoznaczną przewagą w obliczu sytuacji konfliktowej⁴. W takim ujęciu public relations w zasadzie w ogóle nie może być mowy o jego jakiegokolwiek funkcji marketingowej, z natury rzeczy będącej jednokierunkowym komunikatem perswazyjnym na temat oferowanych przez organizację towarów i usług.

Niestety, do codziennej praktyki zarządzania należy integrowanie funkcji związanych z promocją produktu z działalnością public relations w ramach jednego działu w strukturze organizacyjnej firmy. Niekiedy dział ten dla niepoznaki określa się nawet mianem public relations, jego obsadę rekrutując jednak z grona specjalistów ds. reklamy, których podstawowym zadaniem jest wykorzystanie tańszych i bardziej wiarygodnych form promocji towarów i usług w dobie systematycznego spadku wiarygodności reklamy. Public relations staje się wówczas najczęściej klasycznym „mydleniem oczu” otoczeniu organizacji, którego celem jest wykreowanie rzekomo społecznie umotywowanego zapotrzebowania na dany produkt lub usługę oraz – od czasu do czasu – usprawiedliwienie konsekwencji nagannych decyzji biznesowych, uzasadnionych jakoby przez uwarunkowania zdeterminowane działaniem mechanizmów rynkowych oraz niemożliwe do przewidzenia, bliżej niesprecyzowane „trudności obiektywne”⁵.

Przyczyn tego mieszania z natury odmiennych funkcji upatrywać należy w podobieństwie sposobów definiowania zarządzania marketingowego oraz traktowanego wyłącznie jako jego funkcja public relations. Obydwe zawierają elementy planowania, udział w procesie wymiany oraz identyfikację docelowego odbiorcy oferty, któremu należy zagwarantować maksimum satysfakcji⁶. PR to jednak systematyczne zarządzanie procesem budowania długofalowej harmonii między organizacją a jej otoczeniem społecznym, którego ostatecznym celem jest tworzenie pozytywnego wizerunku organizacji jako „dobrego obywatela”. Zysk w przypadku działalności z zakresu public relations uzyskać można co najwyżej przez przypadek, a z pewnością nie powinien on być nadrzędnym celem zarządzania komunikacją społeczną, czego najlepszym dowodem jest wykorzystanie technik piarowskich także w systemie komunikowania politycznego, którego zadaniem – nie licząc nagannych praktyk z zakresu *media spinningu*, niewłaściwie

odpowiedzialności biznesu, red. W. Gasparski, Wydawnictwo WSZiP im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 33-34.

⁴ F.P. Seitel, *Public relations w praktyce*, tłum. M. Albigowski i in., Felberg, Warszawa 2003, s. 51-52.

⁵ K. Bakalarski, *Public relations a kształtowanie wizerunku menedżera*, Wydawnictwo Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 3.

⁶ B. Rozwadowska, *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Studio EMKA, Warszawa 2002, s. 63.

określanych mianem „czarnego PR” – jest podtrzymywanie więzi społecznych, a tym samym budowanie wizerunku przyjaznej obywatelom władzy publicznej⁷.

W nowoczesnych koncepcjach zarządzania marketing z public relations łączy pełnienie funkcji integracyjnej procesu decyzyjnego, zachodzącego w ramach funkcjonowania organizacji. Odmienne są jednak intencje tej integracji, której celem z punktu widzenia marketingu jest biznesowa aktywność firmy, właściwa dla specyfiki jej funkcjonowania na rynku, natomiast obszarem działania public relations jest polityka społeczna korporacji oraz wynikające stąd relacje z jej otoczeniem. Różnice te sprawiają, że marketing w procesie zarządzania organizacją sprawdza się wyłącznie jako bieżąca technologia operacyjna, natomiast public relations prawidłowo funkcjonuje na poziomie długofalowej strategii⁸. Integracja organizacyjna marketingu i public relations w praktyce oznacza więc jego zredukowanie do poziomu jeszcze jednego czynnika, decydującego o rentowności firmy, gdy tymczasem komunikacja społeczna powinna obejmować zarządzanie informacją, dotyczącą wszystkich aspektów relacji organizacji z jej otoczeniem celowym, na które składają się różnego rodzaju grupy zainteresowane istnieniem firmy bądź zaprzestaniem przez nią działalności przynajmniej określonego rodzaju, gdy ta postrzegana jest jako społecznie szkodliwa. Celem rozumianego w ten sposób public relations powinno być zidentyfikowanie nastawienia społecznego oraz wdrożenie optymalnego z punktu widzenia polityki prospołecznej modelu zarządzania organizacją⁹.

Powszechne zainteresowanie public relations wynika ze wzrostu kosztów reklamy nowych produktów, których promowanie z użyciem technik właściwych dla PR może obecnie okazać się po prostu tańsze. Nadto ich prezentacja z pozycji społecznej użyteczności może zniwelować opór, który budzi promocja niektórych grup towarów, natrafiających na uprzedzenia potencjalnych nabywców. Do technik piarowskich sięga się również wówczas, gdy reklama jest zabroniona albo podlega ograniczeniom natury prawnej, jak ma to miejsce w przypadku alkoholu, papierosów oraz innego rodzaju środków odurzających¹⁰. W takich przypadkach rzeczywistym motorem podejmowanych działań jest poszukiwanie zastępczych form dla klasycznego marketingu, z czym interes społeczny ma stosunkowo niewiele wspólnego, co coraz bardziej świadomym konsumentom przychodzi obecnie z łatwością zdemaskować.

W polskiej praktyce zarządzania do klasycznego public relations sięga się zwykle dopiero w sytuacji kryzysu organizacyjnego, traktując komunikację spo-

⁷ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Astrum, Wrocław 1999, s. 135.

⁸ J. Olędzki, *Public relations w komunikacji społecznej*, w: J. Olędzki, D. Tworzydło, wyd. cyt., s. 35-36.

⁹ W.G. Nickels, *Zrozumieć biznes*, tłum. P. Cap i in., Bellona, Warszawa 2000, s. 241.

¹⁰ J. Olędzki, wyd. cyt., s. 33.

łeczną jako środek służący *ex post* zminimalizowaniu szkód. Tymczasem zarządzanie kryzysowe należy kompleksowo planować w spokojnych czasach, w razie konieczności uruchamiając opracowane *ex ante* procedury i mechanizmy. Na stopień ich efektywności zasadniczy wpływ wywiera grunt, na który padają wyjaśnienia, składane w niekorzystnych dla organizacji okolicznościach. Kryzys jest czasem specyficznego zbierania owoców kompleksowo wdrażanej wieloletniej strategii prowadzenia dialogu społecznego, w tym także jego braku, na którego nadrobienie nie ma po prostu czasu¹¹.

Gdy najważniejszym motywem zainteresowania menedżerów public relations jest wynalezienie nowych technik zwiększenia efektywności sprzedaży produktu, jego funkcje społeczne zostają w wyniku tego rodzaju redukcji zdegradowane do roli eleganckiego tła, z którym dobrze komponuje się wizerunek produktu, firmy bądź marki. Nieporozumieniom dotyczącym funkcji public relations w organizacji sprzyja również przebieg niejednego szkolenia biznesowego, podczas którego komunikacja społeczna pełni funkcję uszlachetnienia dyskusji na temat technik sprzedaży i promocji modnym pojęciem o magicznym wpływie na klientów. Dochodzi w takim przypadku do swoistego odwrócenia kierunku podstawowych funkcji public relations, gdy z narzędzia symetrycznej komunikacji bilateralnej staje się on instrumentem wizerunkowej manipulacji. Zadania public relations jako narzędzia prowadzenia polityki społecznej firmy traktowane są w tego rodzaju koncepcjach zarządzania jako zbędny balast, niepotrzebnie obciążający budżet przedsiębiorstwa przez niezyskowe wydatki na cele pozamarketingowe¹².

Malejące znaczenie typowych technik marketingowych może i powinno przyczynić się do odkrycia na nowo public relations jako odrębnego narzędzia promocji pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa, występującego w roli organizacji społecznie odpowiedzialnej, opartej na budowaniu autentycznych więzi ze społeczeństwem. Obraz firmy jako społecznie użytecznego depozytariusza zasobów naturalnych i organizacyjnych nie tylko sprzyja rozwojowi jej kultury organizacyjnej, lecz także wtórnemu wzmocnieniu pozycji rynkowej w sytuacji, gdy ekonomiczna nośność klasycznych technik marketingowych ulega powoli wyczerpaniu, a szaleństwo konkurencji produkcję większości towarów coraz bardziej zbliża do granicy opłacalności. W przyszłości podejmowane przez konsumentów decyzje zakupowe prawdopodobnie w coraz większym stopniu uzależnione będą od wizerunku producenta danego produktu¹³.

Dla osiągnięcia tego celu niezbędne jest nie tylko oczyszczenie public relations w jego obecnym rozumieniu z budzącego społeczną podejrzliwość „nalotu marketingowego”, lecz także odkrycie wartości autentycznej komunikacji, która

¹¹ Por. T. Smektała, *Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, Astrum, Wrocław 2005, s. 90-100.

¹² J. Olędzki, wyd. cyt., s. 11.

¹³ E. Cenker, *Public relations*, Wydawnictwo WSB w Poznaniu, Poznań 2007, s. 177.

nie polega na perswazyjnym oznajmianiu odbiorcy treści komunikatu, lecz na komunikowaniu się z kimś¹⁴. Jest to więc zawsze proces dwukierunkowy o przebiegu symetrycznym, co public relations odróżnia od jednokierunkowych i asymetrycznych komunikatów marketingowych. Funkcją tak rozumianego PR jest porozumiewanie się, a nie propagandowa indoktrynacja, której jedynym celem jest podsycanie konsumeryzmu poprzez kreację wciąż nowych potrzeb. Zasada tego porozumienia musi być odejście od promocji własnego interesu ekonomicznego na rzecz dialogu, uwzględniającego prawo wszystkich interesariuszy organizacji do koegzystencji. W ten sposób nastąpi powrót do pierwotnej idei public relations, którą jest budowanie szacunku w otoczeniu celowym organizacji, oparte na prostych zasadach uczciwości, zaufania, wzajemnego zrozumienia oraz odpowiedzialności¹⁵.

2. Otoczenie organizacji w działalności public relations

Public relations – jak każda z dziedzin dynamicznie rozwijającej się teorii komunikacji – na przestrzeni kilkudziesięciu lat swej stosunkowo krótkiej historii podlegała licznym zmianom, przebywając drogę od taniego rozgłosu *publicity* oraz manipulacji propagandowej w kierunku autentycznej komunikacji z otoczeniem organizacji. Jej zasadniczym celem jest rozpowszechnianie rzetelnego i prawdziwego wizerunku, prowadzące do budowania trwałych, obustronnych relacji, wynikających z przekonania o społecznej potrzebie funkcjonowania firmy¹⁶.

Adresatem komunikatu wizerunkowego jest zidentyfikowane otoczenie społeczne organizacji o znaczeniu strategicznym dla jej funkcjonowania. W rozumieniu public relations są to różnego rodzaju grupy interesu, stanowiące punkty potencjalnego nacisku. Wspólny interes mogą przy tym posiadać jedynie struktury, które wykazują aktywność na porównywalnych polach życia społecznego i gospodarczego, oczekujące określonych reakcji tych samych grup zewnętrznych. Koncepcja ta nie zakłada więc, że otoczenie celowe organizacji obejmuje wszystkie możliwe strony zainteresowane, lecz w praktyce podlega redukcji do poziomu około dziesięciu najbardziej aktywnych spośród nich. Ograniczenie to wynika z jednej strony ze zróżnicowania zapotrzebowania komunikacyjnego, z drugiej natomiast komunikaty organizacji adresowane do społeczeństwa jako całości z konieczności trafiałyby w próżnię, wynikającą ze zbyt dużego stopnia

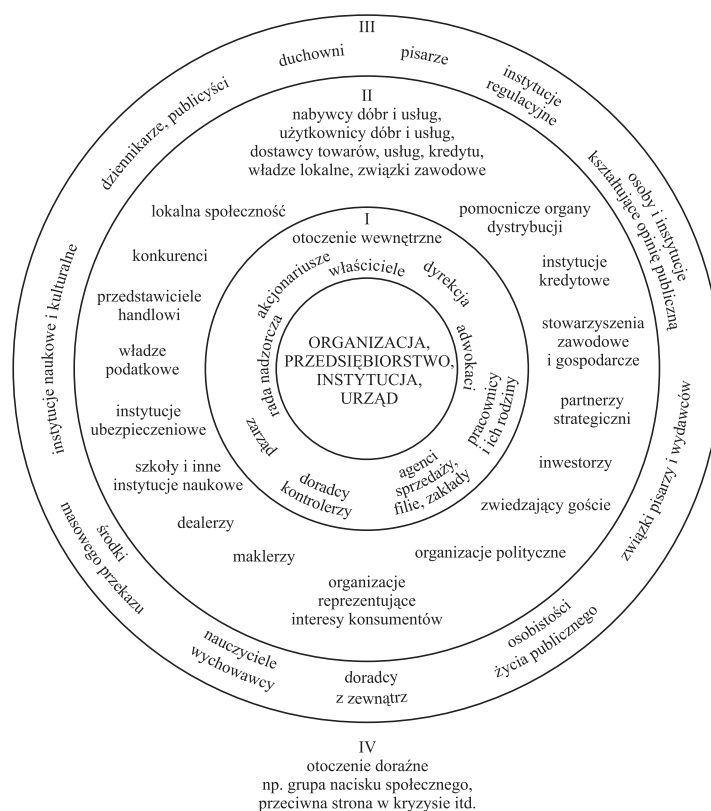
¹⁴ J. Olędzki, wyd. cyt., s. 34-35.

¹⁵ K. Bakalarski, wyd. cyt., s. 5.

¹⁶ E. Pluta, *Public relations. Moda czy konieczność? Teoria i praktyka*, Twigger, Warszawa 2001, s. 11.

ogólności¹⁷. Nawarstwienie komunikowania wszystkich wobec wszystkich w praktyce oznacza jedynie powstanie nieefektywnego chaosu informacyjnego w sytuacji, gdy dla części odbiorców indywidualna informacja poszczególnych organizacji może być pozbawiona większego znaczenia, nie dotykając bliskiej im problematyki¹⁸.

Wszelkiego rodzaju organizacje, które zarządzają komunikacją społeczną, lub powinny to robić, mają do czynienia ze względnie stałą strukturą swego otoczenia społecznego o stosunkowo niezmiennych częściach składowych, zróżnicowanych ze względu na stopień bliskości, liczebność, rodzaj powiązań oraz charakter postulatów, zgłaszanych pod adresem organizacji¹⁹. Schematycznie tę mapę powiązań przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Otoczenie celowe organizacji z punktu widzenia public relations

Źródło: K. Wojcik, *Public relations od A do Z*, Placet, Warszawa 2001, s. 57.

¹⁷ K. Wojcik, wyd. cyt., s. 51.

¹⁸ E. Cenker, wyd. cyt., s. 26.

¹⁹ K. Wojcik, wyd. cyt., s. 53.

Biorąc pod uwagę źródło potencjalnego nacisku, otoczenie celowe organizacji podzielić można na wewnętrzne oraz zewnętrzne. Do pierwszej grupy zalicza się przede wszystkim pracowników różnego szczebla, w tym zarząd i kierownictwo, natomiast otoczenie zewnętrzne to głównie odbiorcy towarów i usług, dostawcy oraz środowiska opiniotwórcze, poprzez swoje oceny wywierające wpływ na społeczny odbiór wizerunku organizacji. Do tej ostatniej grupy należą zatem głównie przedstawiciele środków masowego przekazu, stowarzyszeń branżowych, władze centralne, różnego rodzaju organizacje społeczne i konsumenckie, rodziny i znajomi pracowników, duchowni etc²⁰.

Różnorodność indywidualnych grup udziałowców zewnętrznych odpowiada bogactwu płaszczyzn aktywności poszczególnych organizacji. Dla klasycznego przedsiębiorstwa będą to przede wszystkim jego akcjonariusze, zarząd, pracownicy, klienci, władze administracyjne i ustawodawcze oraz – przynajmniej od czasu do czasu – sądownicze. W przypadku instytucji edukacyjnej w skład otoczenia społecznego wchodzi m.in. studenci i ich rodzice, kadra dydaktyczna, władze oświatowe na szczeblu samorządowym i centralnym. Interesariuszami banku są pracownicy, klienci, których można podzielić na kredytobiorców, właścicieli depozytów i inwestorów, Związek Banków Polskich, Narodowy Bank Polski oraz Komisja Nadzoru Finansowego, arbiter bankowy, organizacje konsumenckie itd. Specyficzną grupę dla uzdrowiska stanowią turyści i kuracjusze, w przypadku przychodni lekarskiej są to pacjenci, personel medyczny oraz Narodowy Fundusz Zdrowia, urząd pracy w sposób szczególny uwzględniać musi interesy bezrobotnych i poszukujących pracy, natomiast zakład ubezpieczeń społecznych – emerytów i rencistów. Listę tę ze względu na rozległość form życia społecznego wydłużać i indywidualizować można praktycznie w nieskończoność²¹.

Otoczenie organizacji można również podzielić na tradycyjne oraz potencjalne. Do pierwszej grupy zaliczyć należy interesariuszy już zaangażowanych w bieżącą działalność firmy, natomiast drugą stanowią wszyscy mogący w przyszłości wnieść istotny wkład w funkcjonowanie organizacji. Są to więc przede wszystkim potencjalni klienci, studenci kierunków mających związek z działalnością przedsiębiorstwa, a także inne firmy zamierzające wejść na dany rynek.

Ze względu na potencjał konfliktowy można dokonać podziału otoczenia organizacji na jej zwolenników, zdecydowanie popierających istnienie firmy oraz kierunki podejmowanych przez nią działań oraz przeciwników, demonstrujących negatywne podejście do obecności przedsiębiorstwa na rynku lub prowadzonej przez nie polityki. Do tej grupy w pierwszej kolejności zaliczyć należy konkurencję oraz organizacje statutowo sprzeciwiające się określonym formom prowadze-

²⁰ E. Pluta, wyd. cyt., s. 127-129.

²¹ Na temat struktury otoczenia celowego w public relations organizacji różnego rodzaju zob. K. Wojcik, wyd. cyt., s. 785-807.

nia działalności gospodarczej, np. ruchy ekologiczne i związki zawodowe. Nieznanym potencjałem dysponuje grupa niezaangażowana, wykazująca aktualną obojętność na działania podejmowane przez organizację, jednak mogąca w każdej chwili przejść ze stanu bierności w postawę czynnego wsparcia lub negacji dla form aktywności organizacji²².

Względnie stała struktura interesariuszy organizacji – określanych z angielska mianem *stakeholders*²³ – podlega okresowemu uzupełnieniu o doraźne grupy nacisku, przyglądające się działalności organizacji przy okazji kryzysu, mogącego powstać w obliczu perspektywy zwolnień grupowych bądź przeprowadzenia budzącej społeczny sprzeciw inwestycji. W takim przypadku do wizerunkowej gry włączają się np. organizacje związkowe, ekologiczne lub lokalne ruchy społeczne, zaniepokojone perspektywą wybudowania placówki opiekuńczo-wychowawczej dla trudnej młodzieży, spalarni odpadów, fabryki chemikaliów czy infrastruktury dla hodowli świń. W wyniku nieprzewidzianych okoliczności swoje roszczenia mogą również zgłaszać poszkodowani w wyniku kryzysu.

Indywidualna identyfikacja grup celowych w działalności public relations powinna być przedmiotem odrębnych badań, ponieważ ma niewiele wspólnego z wykorzystywaną w praktyce segmentacją rynku, której dokonuje się w ramach analiz dla potrzeb marketingu, co wynika z faktu, że nie uwzględniają one znaczącej części otoczenia organizacji, ograniczając się do tych jego elementów, których przestrzenna styczność może zapewnić przychód w wymiarze ekonomicznym. Błąd ten zasadniczo wpływa na obniżenie efektywności działalności public relations, zwłaszcza w sytuacji kryzysowej, gdy do głosu dochodzą zazwyczaj strony zainteresowane, całkowicie pomijane w badaniach marketingowych. I odwrotnie: piarowskie grupy celowe nie są także prawidłowymi grupami odniesienia dla określenia zachowań rynkowych konsumentów, mogącymi stanowić wzór do naśladowania podczas podejmowania decyzji zakupowych, na czym skupiają się badania marketingowe²⁴.

W praktyce działalności public relations nie występuje zazwyczaj jednocześnie oddziaływanie na całe otoczenie organizacji. Odbiorcami konkretnych programów jest na ogół maksymalnie trzy do czterech grup interesariuszy, co wynika z ukierunkowania działalności piarowskiej na jasno zdefiniowane cele wizerunkowe. Wyselekcjonowane w ramach konkretnego programu grupy otoczenia organizacji określa się mianem grup celowych, do których w założeniu

²² T. Smektała, wyd. cyt., s. 25-26.

²³ Terminu *stakeholder* – będącego grą słów *stockholder* i *shareowner* – używa się na określenie strony zainteresowanej w otoczeniu organizacji, stanowiącej raczej określoną grupę osób niż konkretną jednostkę. Przeciwstawia się go friedmanowskiej koncepcji firmy, jako ukierunkowanej wyłącznie na bogacenie się posiadacza zainwestowanego w jej działalność kapitału. Por. W. Gasparski, *Wykłady z etyki biznesu*, Wydawnictwo WSZiP im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2000, s. 146.

²⁴ K. Wojcik, wyd. cyt., s. 59-60.

ma dotrzeć formułowany przez organizację komunikat. Linia podstawowego podziału wyznaczona jest przez strukturę otoczenia każdej organizacji, które można podzielić na wewnętrzne oraz zewnętrzne. Stąd mówi się o *internal public relations* – którego adresatami są w pierwszym rzędzie pracownicy organizacji, zatem działania te zaliczane są do szeroko rozumianego *human relations* – oraz *external public relations*, czyli programy, których odbiorcami są poszczególne grupy w otoczeniu zewnętrznym²⁵.

Konsekwencją powierzchownego rozumienia public relations bądź jego redukcji do roli narzędzia marketingowego jest adresowanie konkretnych programów na ogół do trzech podstawowych grup, którymi są właściciele, pracownicy oraz klienci. Szerszemu otoczeniu oferowane są jedynie sporadyczne komunikaty o dużym stopniu ogólności, co stanowi o niedostatkach w procesie zarządzania komunikacją społeczną organizacji. Grupy składające się na otoczenie zewnętrzne zazwyczaj są lekceważone dopóki nie dojdzie do ujawnienia ich potencjału konfliktowego, wówczas jednak jest już zbyt późno na profilaktykę²⁶.

Najnowszym trendem jest wykorzystanie możliwości dwukierunkowej komunikacji symetrycznej poprzez zbliżenie do koncepcji bilateralnego dialogu społecznego²⁷. Odbiorca nie jest już traktowany jako plastyczny obiekt niemal dowolnego kształtowania postaw, lecz przygotowanie komunikatu coraz częściej poprzedzane jest przez rozległe badania opinii publicznej, mające na celu identyfikację rzeczywistych potrzeb społecznych oraz skonstruowanie odpowiadającego ich zaspokojeniu komunikatu, który nie jest już obecnie jedynie prostą informacją prasową.

Kolejnym etapem powinno być dopasowanie organizacji do zidentyfikowanych z zastosowaniem szeroko rozumianych technik piarowskich oczekiwań jej interesariuszy, co dotychczasową asymetrię komunikacyjną powinno zamienić w dwukierunkowy dialog na pełnych prawach każdej z jego stron-uczestników. W XXI w. od organizacji oczekuje się empatycznego niemal wyczulenia na potrzeby poszczególnych grup nosicieli ryzyka oraz dopasowania się do wyrażanych oczekiwań, systemu wartości oraz układu postaw. Innymi słowy, strategią *public relations* trzeciej generacji jest *Corporate Social Responsibility*.

3. Komunikacja firmy społecznie odpowiedzialnej

Zaprezentowane jako pewnego rodzaju nieprawidłowość natury praktycznej bliskie pokrewieństwo PR oraz marketingu sprawia, że realizowane w ramach

²⁵ E. Cenker, wyd. cyt., s. 28.

²⁶ T. Smektała, wyd. cyt., s. 40.

²⁷ J. Olędzki, wyd. cyt., s. 22.

public relations programy społecznej odpowiedzialności są odbierane z dużą dozą podejrzliwości oraz oceniane wyłącznie jako instrument budowania wizerunku medialnego firmy. Rzeczywiście, bez trudu można przytoczyć liczne przykłady organizacji mieniących się społecznie odpowiedzialnymi, których działalność co najmniej incydentalnie sprzeciwia się szczytnej skądinąd idei firmy jako dobrego obywatela społeczności lokalnej. Będący bohaterem niedawnej afery windykacyjnej Eurobank na swoich stronach internetowych deklaruje wsparcie dla akademickich inkubatorów przedsiębiorczości, a Polska Grupa Energetyczna w spotach reklamowych, mających poprzedzić wejście firmy na giełdę, reklamuje się jako firma społecznie odpowiedzialna, jednocześnie będąc właścicielem największej w Europie Wschodniej elektrowni węglowej, emitującej substancje, przyczyniające się jeśli nie do przyrostu efektu cieplarnianego, to przynajmniej stworzenia daleko idącego dyskomfortu, wpływającego na jakość codziennego życia mieszkańców Bełchatowa i okolic. Można zatem – za Andrew Pendletonem – dowodzić istnienia prawdziwej przepaści między korporacyjną retoryką a zdefiniowaną przez rzeczywiste oblicze prowadzonej działalności prozą gospodarczej codzienności²⁸.

Innym źródłem nieufności wobec działań społecznie odpowiedzialnych w polskiej rzeczywistości gospodarczej jest powszechne przekonanie, że działania podejmowane z pobudek dążenia do zysku w jakiś bliżej niesprecyzowany sposób, z całą pewnością muszą ostatecznie okazać się niemoralne. W rzeczywistości nie ma żadnego poważnego powodu, by sądzić, że akurat działalność przynosząca straty jest w jakiś sposób bardziej moralna od generującej zysk, gdyż negatywny wynik finansowy firmy bez porównania częściej stanowi pochodną błędów w strategii zarządzania przedsiębiorstwem, niż okazywania przez nie nadmiernej skłonności do rozdawniczej filantropii, stanowiącej zazwyczaj znikomy ułamek kapitału zakładowego²⁹.

Autentyczny program społecznej odpowiedzialności wpływa na ukształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa w sposób, który stanowi odpowiedź na uzasadnione oczekiwania działających w jego otoczeniu grup nosicieli ryzyka³⁰. Podobnie jak w przypadku podziału wyodrębnionego dla public relations, zalicza się do nich w pierwszej kolejności właścicieli, menedżerów, pracowników, dostawców, klientów, społeczność lokalną oraz instytucje władzy publicznej

²⁸ A. Pendleton, *How to restrain the juggernauts of globalization?*, <http://comment.independent.co.uk/podium/story.jsp?story=529911>.

²⁹ Przykładowo, Bank Zachodni WBK w latach 2002-2006 przekazał na rzecz „Programu Pajacyk” Polskiej Akcji Humanitarnej łączną kwotę 517 000,00 PLN, co stanowi 0,07% kapitału zakładowego przedsiębiorstwa, wynoszącego 730 760 130,00 PLN. <http://indywidualni.bzwbk.pl/o-nas/dzialalnoscspoleczna/dzialalnosc-spo-leczna.html>.

³⁰ K. Oblój, M. Trybuchowski, *Zarządzanie strategiczne*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 153.

zarówno samorządowej, jak i centralnej³¹. Są to udziałowcy zewnętrzni pierwszego stopnia, ponieważ każda z tych grup może wywierać bezpośredni wpływ nie tylko na rynkowe powodzenie przedsięwzięcia biznesowego, lecz także na samo istnienie realizującej je firmy, gdyż jedna decyzja administracyjna bądź prawomocny wyrok sądu stanowić mogą swoisty „wyrok śmierci” wykonany na organizacji³². Interesariuszami drugiego stopnia są media oraz przedstawiciele różnego rodzaju grup interesów, które wprawdzie nie wchodzą w bezpośrednie relacje z korporacją, lecz mogą zawierać w sobie pewien potencjał konfliktowy, dysponując możliwością włączenia się do gry, np. poprzez zainteresowanie ze strony dziennikarza śledczego bądź oprostowanie niszczącej środowisko naturalne inwestycji przez organizacje ekologiczne, gdyż postępujący w zastraszającym tempie proces degradacji środowiska naturalnego sprawia, że coraz częściej mówi się o ekosystemie jako „milczącym interesariuszu” organizacji, którego interesy są artykułowane przez pozostałe grupy nosicieli ryzyka³³.

Sformułowanie problemu społecznej odpowiedzialności oznacza w praktyce przyjęcie samoograniczenia zakresu dokonywanych wyborów w wyniku podjęcia społecznych zobowiązań natury głównie etycznej i filantropijnej, gdyż kierowanie się wyłącznie kryterium zgodności z prawem działań w interesie maksymalizacji długoterminowej wartości właścicielskiej jest zrozumiałe *expressis verbis*. Ich podstawę stanowi poczucie moralnego zobowiązania do restytucji negatywnych konsekwencji, mogących powstać w wyniku prowadzonej przez firmę działalności. W tym celu konieczne jest ustalenie potencjalnych szkód oraz zdefiniowanie warunków pozwalających na dążenie do minimalizacji ich konsekwencji w sytuacjach niemożliwych do uniknięcia³⁴.

Biorąc pod uwagę, że powstanie niektórych negatywnych efektów ubocznych działalności gospodarczej może być nieodzowne dla podniesienia dobrobytu społecznego, niezbędne jest poinformowanie społeczeństwa o ewentualnym ryzyku ich wystąpienia, co stwarza kolejną płaszczyznę dialogu społecznego, należącego do istoty działań z zakresu public relations. Jeśli *gros* menedżerów – by przywołać klasyczną argumentację Friedmana przeciwko społecznej odpowiedzialności, mającej oznaczać cokolwiek innego niż generowanie zysku³⁵ – nie czuje się powołanych do roli reformatorów społecznych, to nie wiadomo, z jakiego powodu mieliby samodzielnie podejmować decyzje w sprawie bilansowania korzyści

³¹ G.D. Chryssides, J.H. Kaler, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, tłum. H. Simbierowicz, Z. Wiankowska-Ladyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 244.

³² *Osoba prawna*, artykuł w „Wikipedia Polska”, http://pl.wikipedia.org/wiki/Osoba_prawna.

³³ P. Batóg, *Ekologia na stale wprowadzona do biznesu*, http://www.wnp.pl/wiadomosci/ekologia-na-stale-wprowadzona-do-biznesu,104890_9_0_0_0.html.

³⁴ B. Klimczak, *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 75-76.

³⁵ M. Friedman, *Społeczną powinnością biznesu jest pomnażanie zysków*, tłum. J. Sójka, w: *Etyka biznesu. Z klasyki myśli amerykańskiej*, red. L. von Ryan, J. Sójka, „W drodze”, Poznań 1997, s. 49-59.

i potencjalnych strat, których konsekwencje mogą być dla społeczności lokalnej odczuwane jeszcze przez wiele lat po zaprzestaniu działalności firmy. Konsultacje społeczne w drażliwych sprawach mogą ponadto stanowić użyteczne źródło sondażu potencjału konfliktowego otoczenia organizacji, którego siła jest często niedocenianym czynnikiem kształtowania losu firmy, niekiedy zdolnym do sparaliżowania jej funkcjonowania.

Istnienie wielu grup interesu, przyglądających się działalności organizacji, stanowi wyzwanie do wyjścia naprzeciw ich oczekiwaniom, nim potencjalny konflikt interesów przybierze rozmiary niemożliwe do opanowania. Z tego powodu do istoty społecznej odpowiedzialności należy skuteczne zarządzanie interesariuszami organizacji na etapie, na którym sprzeczne oczekiwania są jeszcze możliwe do pogodzenia, np. poprzez skupienie aktywności przedstawicieli grup interesu wokół dążenia do realizacji wspólnego celu, jak budowa obiektu sportowego czy lokalnej oczyszczalni ścieków, bądź zmniejszenie liczby bezrobotnych poprzez ich zatrudnienie, bądź współfinansowanie programów aktywizacji zawodowej.

Proces skutecznego zarządzania interesariuszami należy rozpocząć od identyfikacji grup interesu, podobnie jak w przypadku otoczenia celowego w PR, mających nieco odmienny profil w zależności od typu organizacji. Należy przy tym pamiętać, że niezwykle zróżnicowana mapa powiązań firmy z otoczeniem ma charakter dynamiczny, w związku z czym podlega zmienności w czasie, z upływem którego mogą dojść do głosu również nieznane wcześniej postulaty³⁶. W procesie identyfikacji oczekiwań społecznych rola konsultanta do spraw public relations jako uczestnika dialogu społecznego jest wręcz nieoceniona. Pełni on zarazem funkcję jego moderatora, odpowiednio wcześniej wykrywającego źródła mogącego pojawić się nacisku³⁷.

Ocena potencjalnego ryzyka ze strony grup interesów stanowi wstęp do budowania strategii komunikacji społecznej, której celem jest transformacja zagrożenia w kooperację wszędzie tam, gdzie tylko jest to możliwe do osiągnięcia. Wnikliwa obserwacja zachowania każdej z grup nosicieli ryzyka pozwala na efektywne przeprowadzenie analizy celów dążeń poszczególnych środowisk oraz stopnia uzasadnienia formułowanych oczekiwań. Interaktywna strategia zarządzania ryzykiem ze strony otoczenia społecznego firmy powinna obejmować proces ciągłego komunikowania z grupami najbardziej znaczących interesariuszy w celu wynegocjowania optymalnego kompromisu w sytuacji przymusu społecznego, gdy nie jest możliwe niedopuszczenie do jego powstania³⁸.

³⁶ A.B. Carroll, A.K. Buchholtz, *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Cengage Learning, Mason 2008, s. 67-74.

³⁷ J. Olędzki, wyd. cyt., s. 22.

³⁸ M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 88-93.

Kompleksowy proces etycznego zarządzania to zatem znacznie więcej niż okazjonalny sponsoring czy ogólnikowa uprzejmość wobec przedstawicieli społecznego otoczenia organizacji. Projektowanie strategii komunikacji z otoczeniem organizacji stanowi końcowy efekt przemyślanej polityki społecznej, obejmującej identyfikację problemów społecznych, planowe zaangażowanie w rozwiązywanie niektórych spośród nich oraz wcielanie w życie przyjętego programu etycznego³⁹.

O prawdziwej wartości polityki społecznej odpowiedzialności poszczególnych firm decyduje usytuowanie w ich strukturze komórki organizacyjnej, której powierzono opracowanie odpowiedniej strategii oraz zarządzanie nią. Jeśli jest to dział organizacyjnie związany z public relations, z dużą dozą prawdopodobieństwa można się spodziewać, że zagadnienie kreacji wizerunku przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego traktowane jest czysto instrumentalnie⁴⁰. Prawdziwym motywem podejmowanych działań jest wówczas uzyskanie doraźnego zysku bądź iście druckerowskie dostosowanie organizacji do szyku przejściowej mody⁴¹, którą wczoraj była walka z rakiem korupcji, dzisiaj jest nią dbałość o pracownika, a jutro być może będzie to zielona kolekcja najnowszych produktów spod znaku ochrony środowiska naturalnego⁴².

Błędne jest również przekonanie, że samo pojawienie się przedsiębiorstwa w mediach wystarczy do wykreowania trwałej postawy akceptacji dla prowadzonych działań, a uzyskane w ten sposób uznanie i szacunek są w stanie zniwelować potencjalne skutki pojedynczych potknięć. Mylność tego rodzaju założenia polega na tym, że nawet najbardziej rozbudowana polityka przyjaznej koegzystencji społecznej zawsze będzie o wiele mniej medialna od skandalu, który odbiorcy prawdopodobnie na o wiele dłużej zapadnie w pamięć niż wiadomość o ufundowaniu grupie dzieci z ubogich rodzin wakacyjnego wyjazdu czy sfinansowaniu kosztownej operacji zagranicznej jednego z nich. Ujawnienie uprzedmiotowionego stosowania programów CSR dodatkowo może narazić organizację na zwykłą śmieszność oraz oskarżenia o skłonność do manipulowania szlachetnymi odruchami odbiorców towarów i usług.

Instrumentalne traktowanie społecznej odpowiedzialności często stanowi funkcję zwykłej niewiedzy, i to dotyczącej zarówno rzeczywistego znaczenia public relations jako elementu komunikacji społecznej, jak i interpretacji CSR wyłącznie z perspektywy narzędzia jednorazowego użytku, którego instrukcja obsługi czytana jest w kierunku odwrotnym do zamierzeń twórców koncepcji. Gdy

³⁹ M.B.E. Clarkson, *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, „Academy of Management Review”, Toronto 1995, nr 1 (20), s. 92-117.

⁴⁰ E. Hope, wyd. cyt., s. 162.

⁴¹ P.F. Drucker, *Kłopoty z „etyką biznesu”*, tłum. K. Wojciechowska, w: *Etyka biznesu...*, s. 275-298.

⁴² W. Gasparski, *Wykłady z etyki biznesu*, s. 165.

z definicji zadaniem public relations jest ocena nastawienia społecznego do organizacji oraz identyfikacja jego najbardziej prospołecznej polityki⁴³, faktycznie często dochodzi do próby wmówienia odbiorcy, co tak naprawdę stanowi jego interes, dziwnym zbiegiem okoliczności zawierający się w zbiorze marketingowych celów organizacji. Kreacja takiej zbieżności interesów w praktyce nie ma rzecz jasna wiele wspólnego z dialogiem, będąc bliższa raczej koncepcji indoktrynacji i propagandowej manipulacji.

Przejawem instrumentalizacji CSR jest okazjonalne podejmowanie przypadkowych działań lub ich sekwencji, czasem prowadzące nawet do opublikowania raportu społecznej odpowiedzialności, opartego na standardach SA8000⁴⁴. Kwalifikacja rzeczywistych intencji może w takim przypadku nastąpić z uwagi na powtarzalność działań sponsoringowych, jak i ich rozkład w czasie. W przypadku jednorazowych akcji wspierających różnego rodzaju inicjatywy społeczne i kulturalne zasadne jest mówienie raczej o filantropii niż kompleksowej polityce społecznej organizacji, obejmującej identyfikację oraz zarządzanie procesem zaspokajania uzasadnionych potrzeb możliwie szerokiego grona interesariuszy. A zatem nie tylko tych, które mogą wydawać się najbardziej medialne, lecz także grup nosicieli ryzyka, z którymi organizacja ma styczność na co dzień. Nie jest społecznie odpowiedzialną firma, która jednorazowo funduje budowę boiska szkolnego, a jednocześnie systematycznie spóźnia się z regulacją stałych zobowiązań wobec pracowników i dostawców, czy regularnie odrzuca reklamacje składane przez klientów. W takim przypadku rzeczywiście mówić można raczej o wizerunkowej mistyfikacji niż społecznej odpowiedzialności jako strategii public relations.

Uwarunkowane historycznie przekonanie o zasadniczej sprzeczności między interesami społeczeństwa oraz świata biznesu znajduje odzwierciedlenie w etycznym minimalizmie postulatów, kierowanych pod adresem świata biznesu, zasadniczo sprowadzających się do oczekiwania, że dobry menedżer ogranicza się do osiągania zysku, płacenia podatków oraz dawania zatrudnienia zgodnie z obowiązującym prawem⁴⁵. Takie postrzeganie społecznej odpowiedzialności może stanowić reakcję na doniesienia o kolejnych falach upadłości ze znikającym właścicielem firmy w tle, ale także być konsekwencją projektowania na sferę biznesu wciąż jeszcze powszechnego w społeczeństwie „na dorobku” minimalistycznego etycznego przekonania, że wszystko jedno, w jaki sposób zarabia się pieniądze⁴⁶. A jednocześnie pokazuje, w jak wielkim stopniu wciąż jeszcze zaledwie pożądanym społecznie postulatem jest zwykła uczciwość.

⁴³ K. Wojcik, wyd. cyt., s. 23.

⁴⁴ B. Rok, *Standard Społecznej Odpowiedzialności SA 8000*, <http://www.cebi.pl/texty/sa8000.doc>.

⁴⁵ E. Hope, wyd. cyt., s. 163.

⁴⁶ W. Gasparski, wyd. cyt., s. 146.

Podsumowanie

Przyczyny instrumentalnego traktowania public relations jako jeszcze jednego źródła osiągnięcia potencjalnych korzyści o charakterze merkantylnym są niezwykle zróżnicowane. Należy do nich w pierwszej kolejności przeświadczenie, że jedynie zysk stanowi usprawiedliwienie obecności przedsiębiorstwa na rynku, na którym współczesna walka o klienta odbywa się już nie na konkurencyjne produkty, lecz społeczny odbiór samego producenta. Tworzenie wyrazistego wizerunku ponadto pozytywnie wpływa na indywidualną rozpoznawalność przedsiębiorstwa, zyskującego szansę na transfer efektu aureoli na oferowane produkty, do których zaufanie jest w coraz większym stopniu funkcją opinii o producencie. W tym sensie PR zredukowany zostaje do roli biznesowej przynęty, mającej zachęcić konsumenta do kolejnych zakupów.

Budowanie relacji z otoczeniem to proces niezwykle skomplikowany, na dodatek – być może z wyjątkiem natychmiastowych negatywnych konsekwencji dotkliwego społecznie kryzysu organizacyjnego – w każdym przypadku rozłożony w czasie, co stanowi zasadniczą przyczynę niepowodzenia krótkotrwałe wdrażanych programów społecznej odpowiedzialności. Wymagająca długofalowych działań idea społecznej odpowiedzialności nie wytrzymuje na ogół zderzenia z intensywnością wkomponowanych w proces reklamowania produktu lub usługi działań z zakresu zintegrowanej komunikacji marketingowej, ukierunkowanych na wyraziste i doraźne korzyści w postaci maksymalizacji wyniku finansowego firmy. Długotrwałe budowanie stabilnych relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem jest więc w pewnym sensie sprzeczne z dynamiką funkcjonowania public relations w ramach zintegrowanego komunikowania marketingowego, którego koncepcja opiera się zazwyczaj na zestawie ciągle nowych pomysłów w każdym kolejnym sezonie sprzedaży towarów i usług.

Jeśli społeczna odpowiedzialność ma mieć sens, który nie osiada na chwilowej mody w zarządzaniu organizacją, to tylko jako filozofia public relations⁴⁷. Efektywne prowadzenie dialogu społecznego z przedstawicielami poszczególnych grup nacisku, składających się na otoczenie społeczne organizacji, może i powinno prowadzić do opracowania programu społecznej odpowiedzialności, stanowiącego dalszy ciąg społecznie odpowiedzialnej komunikacji z interesariuszami, podejmowanej w ramach działalności public relations. Dla zrealizowania tak określonego celu za niezbędne uznać należy:

- 1) wyłączenie public relations z obszaru zintegrowanej komunikacji marketingowej,

⁴⁷ J. Sójka, *Czy należy ukrywać strategiczny wymiar etyki?*, w: *Europejskie standardy...*, wyd. cyt., s.178.

- 2) przygotowanie programu dwukierunkowej komunikacji informacyjnej w ramach niezależnych działań z zakresu PR,
- 3) sporządzenie projektu polityki społecznej organizacji na podstawie uzyskanej informacji zwrotnej ze strony otoczenia celowego,
- 4) wdrożenie jednolitych działań z zakresu public relations i CSR w ramach systemu zintegrowanej komunikacji społecznej.

Stworzenie systemu zintegrowanej komunikacji społecznej pozwala na kształtowanie wizerunku organizacji stosownie do uzasadnionych oczekiwań jej otoczenia, możliwych do zidentyfikowania w toku działań z zakresu public relations. Charakterystyczne dla marketingu jednostronne nadawanie selektywnego komunikatu wyłącznie w interesie jednej ze stron zainteresowanych – który staje się tym samym asymetrycznym komunikatem perswazyjnym – nie zasługuje natomiast na miano public relations, będąc propagandowym aktem biznesowego programowania w dużej mierze nacechowanego manipulacją, która z autentycznym procesem długofalowego dialogu społecznego ma w gruncie rzeczy niewiele wspólnego.

Literatura

- Bakalarski K., *Public relations a kształtowanie wizerunku menedżera*, Wydawnictwo Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
- Batóg P., *Ekologia na stale wprowadzona do biznesu*, http://www.wnp.pl/wiadomosci/ekologia-na-stale-wprowadzona-do-biznesu,104890_9_0_0_0.html.
- Caroll A.B., A.K. Buchholtz, *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Cengage Learning, Mason 2008.
- Center E., *Public relations*, Wydawnictwo WSB w Poznaniu, Poznań 2007.
- Chryssides G.D., J.H. Kaler, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, tłum. H. Simbierowicz, Z. Wiankowska-Ladyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Clarkson M.B.E., *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, „Academy of Management Review”, Toronto 1995, nr 1 (20), s. 92-117.
- Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*, Astrum, Wrocław 1999.
- Drucker P.F., *Kłopoty z „etyką biznesu”*, tłum. K. Wojciechowska, w: *Etyka biznesu. Z klasyki myśli amerykańskiej*, red. L. von Ryan, J. Sójka, „W drodze”, Poznań 1997, s. 275-298.
- Friedman M., *Společną powinnością biznesu jest pomnażanie zysków*, tłum. J. Sójka, w: *Etyka biznesu. Z klasyki myśli amerykańskiej*, red. L. von Ryan, J. Sójka, „W drodze”, Poznań 1997, s. 49-59.
- Gasparski W., *Wykłady z etyki biznesu*, Wydawnictwo WSZiP im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2000.

- Hope E., *Odpowiedzialność w działaniach public relations – zasady etyczne*, w: J. Olędzki, D. Tworzydło, *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 139-165.
- Klimczak B., *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Nickels W.G., *Zrozumieć biznes*, tłum. P. Cap i in., Bellona, Warszawa 2000.
- Obłój K., M. Trybuchowski, *Zarządzanie strategiczne*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Olędzki J., *Public relations w komunikacji społecznej*, w: J. Olędzki, D. Tworzydło, *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 17-48.
- Pendleton A., *How to restrain the juggernauts of globalization?*, <http://comment.independent.co.uk/pod-ium/story.jsp?story=529911>.
- Pluta E., *Public relations. Moda czy konieczność? Teoria i praktyka*, Twigger, Warszawa 2001.
- Rok B., *Standard Społecznej Odpowiedzialności SA 8000*, <http://www.cebi.pl/texty/sa8000.doc>.
- Rozwadowska B., *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Studio EMKA, Warszawa 2002.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Seitel F.P., *Public relations w praktyce*, tłum. M. Albigowski i in., Felberg, Warszawa 2003.
- Smektała T., *Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, Astrum, Wrocław 2005.
- Sójka J., *Czy należy ukrywać strategiczny wymiar etyki?*, w: *Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu*, red. W. Gasparski, Wydawnictwo WSZiP im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 177-183.
- Welzien-Høivik H. von, *Społeczna odpowiedzialność korporacji – wyzwania stojące przed uniwersalnymi standardami korporacyjnej uczciwości*, w: *Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu*, red. W. Gasparski, Wydawnictwo WSZiP im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004, s.33-40.
- Wojcik K., *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Placet, Warszawa 2005.