

Robert Romanowski
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Możliwości zastosowania koncepcji CSR w terytorialnym partnerstwie wielosektorowym

Streszczenie

W artykule zaprezentowano genezę i podstawowe pojęcia związane ze społeczną odpowiedzialnością organizacji w powiązaniu z pojęciem marketingu terytorialnego. Wskazano założenia partnerstwa wielosektorowego jako najważniejszego narzędzia w marketingu terytorialnym oraz znaczenie CSR w budowaniu relacji na rzecz społeczności lokalnej. Omówiono oczekiwania najważniejszych interesariuszy wobec organizacji, szczególnie przedsiębiorstw, ale także korzyści CSR dla samych organizacji w perspektywie normy ISO 26000. Celem rozważań jest identyfikacja możliwości włączenia społecznej aktywności podmiotów gospodarczych w działania na rzecz terytorialnego partnerstwa wielosektorowego. Wskazano cztery obszary, w ramach których terytorialne partnerstwo wielosektorowe może być wspierane działaniami CSR, tj. współtworzenie przestrzeni, wsparcie procesu innowacyjnego, ochronę środowiska naturalnego i wsparcie rynku pracy.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, CSR, partnerstwo wielosektorowe.

Kody JEL: M14, A13, P25

Wstęp

Artykuł ma charakter teoretycznego studium łączącego ideę społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) i marketingu terytorialnego. Początkowo traktowana jako sposób ściślejszego powiązania przedsiębiorstwa z klientami idea CSR może być także stosowana w marketingu terytorialnym, który opiera się na tworzeniu partnerstwa wielosektorowego. Celem rozważań jest identyfikacja powiązań możliwości włączenia społecznej aktywności podmiotów gospodarczych w działania na rzecz terytorialnego partnerstwa wielosektorowego. W marketingu terytorialnym eksponuje się wymogi współtworzenia przestrzeni, w której funkcjonują instytucje, zgodnie z założeniami nowej ekonomii instytucjonalnej. Z kolei w koncepcji CSR naświetla się społeczny charakter funkcjonowania przedsiębiorstw w otoczeniu biznesowym.

Partnerstwo w marketingu terytorialnym

Partnerstwo rozumiane jako współpraca z innymi podmiotami jest obecne w każdej działalności biznesowej, w której funkcjonuje się na zasadach kontraktowych. Każdy kontrahent

jest w takiej relacji traktowany jako partner. Człon „wielosektorowy” jest nawiązaniem do trzech sektorów działalności społeczno-gospodarczej¹ – państwowego, prywatnego i pozarządowego. Pierwszy sektor to część gospodarki narodowej, na którą składają się wszystkie podmioty, takie jak: osoby prawne, jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej oraz fundusze celowe podległe organom władzy publicznej, zarówno państwowym, jak i samorządowym. Istnieją pewne interpretacje, które włączają lub wyłączają z I sektora np. przedsiębiorstwa państwowe i spółki komunalne. Do sektora pierwszego należą parlament, administracja rządowa, administracja samorządowa oraz podległe im jednostki. Drugi sektor tworzą przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą i będące jednocześnie w rękach prywatnych właścicieli. Z kolei trzeci sektor to nazwa stosowana wobec ogółu organizacji pozarządowych, w odniesieniu do których stosuje się skrót NGO, pochodzący od angielskiej nazwy *non-governmental organisations*. Określenie to, przeniesione z języka angielskiego (*third sector*), nawiązuje do koncepcji podziału dzielącego aktywność społeczno-gospodarczą nowoczesnych państw demokratycznych na trzy sektory. Organizacje trzeciego sektora, określane są też mianem organizacji non-profit, społecznych, obywatelskich oraz ochotniczych (wolontarystycznych).

Partnerstwo wielosektorowe wymaga aktywności poza normalnym ujęciem kontraktowym, bowiem łączy interesy grup mających odmienne cele. Taki sposób myślenia w nurcie ekonomii neoklasycznej oraz nowej ekonomii instytucjonalnej² nawiązuje do tzw. „efektów zewnętrznych” (*externalities*), zaliczanych do tzw. niedomogów rynku³, i jest opisywany w dwóch koncepcjach, określanym mianem społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) oraz marketingu terytorialnego. W pierwszej koncepcji negatywne efekty zewnętrzne funkcjonowania przedsiębiorstw mogą być ograniczane przez prospołeczne działania na rzecz interesariuszy, pracowników, społeczności lokalnych oraz środowiska naturalnego. Z kolei w marketingu terytorialnym, w którym najczęściej przyjmuje się punkt widzenia władz jednostki terytorialnej, zaleca się podejmowanie takich działań, które stymulują pozytywne efekty zewnętrzne, związane z aktywnością kapitału społecznego.

Dla przybliżenia głównych założeń marketingu terytorialnego warto wspomnieć, że nie jest to pojęcie definiowane jednoznacznie. W opracowaniu przyjęto, że jest to projektowanie miejsca dla zaspokojenia potrzeb rynków docelowych, do których zalicza się przede wszystkim mieszkańców, przedsiębiorców, odwiedzających (turystów) oraz inwestorów (Kotler i in. 1999, s. 125). Projektowanym miejscem mogą być takie jednostki terytorialne, jak gmina, powiat, województwo, kraj, przestrzenne struktury ponadnarodowe (np. Unia

¹ Istnieje w ekonomii także teoria trzech sektorów gospodarki, wykorzystującej podział na rolnictwo, przemysł i usługi. Teoria ta była rozwijana przez takich ekonomistów, jak Alan Fischer, Colin Clark i Jean Fourastie (szerzej na ten temat: Adamczyk 2012, s. 29-37).

² Obszerny opis różnic między neoinstytucjonalizmem i nową ekonomią instytucjonalną został zamieszczony w pracy M. Ratajczaka (2011, s. 29-42). Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto za D. Northem (1994, s. 3), iż instytucja to „reguły gry w społeczeństwie, czy bardziej formalne, skonstruowane przez ludzi ograniczenia, które kształtują ich wzajemne interakcje. W konsekwencji określają one strukturę bodźców w procesie wymiany gospodarczej, politycznej czy społecznej. Zmiany instytucjonalne kształtują sposób ewolucji społeczeństw w czasie i stanowią klucz do zrozumienia zmian historycznych...”.

³ Do niedomogów rynku zalicza się: zawodność konkurencji, istnienie dóbr publicznych, istnienie efektów zewnętrznych, brak lub niekompletność rynków, asymetrię informacji oraz ograniczenia mobilności czynników produkcji, szczególnie zasobów rynku pracy (Kalina-Prasznik 2005).

Europejska), ich związki oraz części tych jednostek. Adaptacja założeń marketingu partnerskiego w marketingu terytorialnym wymaga ustosunkowania się do przedstawionych założeń. Partnerstwo traktowane jest w przedsiębiorstwach jako tworzenie trwałych relacji, głównie z nabywcami. W przypadku jednostek terytorialnych partnerstwo można zdefiniować jako współpracę różnych podmiotów, w różnym zakresie i różnej skali, które widząc szansę na rozwój własnego przedsięwzięcia podejmują działania na rzecz rozwoju jednostki terytorialnej (Karwowski 2004, s. 133; Gorzelak 2004, s. 109).

Partnerstwo jest traktowane jako jeden z głównych instrumentów marketingu terytorialnego (Florek 2007, s. 182). Nawiązuje w swych założeniach do fundamentalnego instrumentu marketingu usług, tj. obsługi nabywców, która bazuje na budowaniu relacji z szeroko pojętymi interesariuszami oraz na jakości obsługi. W ramach partnerstwa podejmuje się działania służące tworzeniu trwałych więzi z jednostką terytorialną oraz poprawie jakości przestrzeni.

W marketingu terytorialnym, zakładającym podejście totalne do tworzenia oferty terytorialnej, wszystkie podmioty związane z daną jednostką, stają się jednocześnie twórcami jej oferty i wizerunku (Kotler i in. 1999, s. 67-103). Podejście takie oznacza, że każdy podmiot związany z danym terenem jest odpowiedzialny za jego tworzenie i rozwój. Każdy jest wizytówką miejscowości z której pochodzi lub którą reprezentuje. Należy przy tym pamiętać, że postrzeganie danej miejscowości zależy od grupy docelowej, na którą władze jednostki chcą oddziaływać⁴. Efekty nałożenia się różnorodnych środków stymulowania zainteresowanych grup docelowych, tworzących partnerstwo wielosektorowe, inicjowanych i realizowanych przez różne podmioty wewnętrzne i zewnętrzne, ale umiejętnie koordynowanych i wykorzystywanych przez służby marketingowe danej jednostki terytorialnej, określić można mianem „wzmocnienia synergicznego”⁵ (por. schemat 1). We wzmocnieniu synergicznym występują pojęcia marketingu własnego i obcego (Szromnik 2002, s. 60). Powiązanie działań w ramach marketingu własnego i obcego jest podstawą tworzenia terytorialnego partnerstwa wielosektorowego.

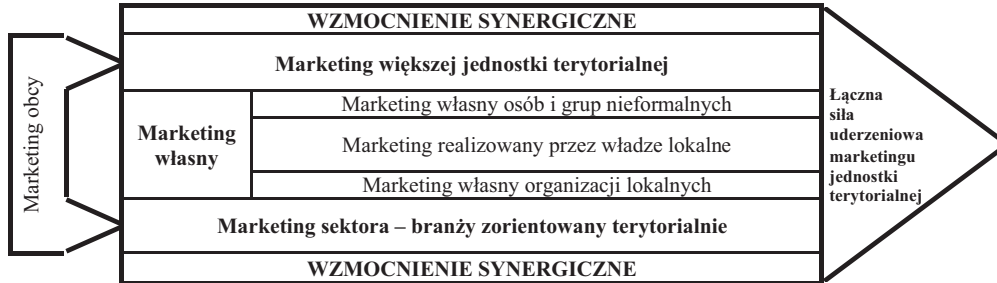
Marketing własny obejmuje wszelkie działania marketingowe prowadzone przez osoby i instytucje lokalne, powiązane bezpośrednio z jednostką osadniczą przez zamieszkiwanie lub funkcjonowanie na danym terenie, w tym przede wszystkim władze samorządowe. Dopełnieniem marketingu własnego jednostki osadniczej jest marketing obcy, określany jako całość programów marketingowych jednostki terytorialnej wyższego szczebla, w których programach pośrednio uczestniczy także dana jednostka osadnicza, oraz programów sektora lub branży o wyraźnym profilu terytorialnym. W tym przypadku prezentacja walorów sektora gospodarki, jej działu, gałęzi czy branży przemysłowej jest jednocześnie prezentacją regionu, miasta, gmin wyspecjalizowanych w tych dziedzinach działalności gospodarczej.

⁴ Np. jeżeli jako władze chcemy pobudzić eksport i wesprzeć przedsiębiorstwa z danej gminy w Polsce, to należy pamiętać, że przedsiębiorstwa te przez potencjalnych kontrahentów zagranicznych postrzegane będą przede wszystkim jako polskie, potem jako wielkopolskie, a gmina, z której pochodzą nie będzie prawdopodobnie miała żadnego znaczenia.

⁵ Efekt synergiczny będzie tym większy, im większe będzie pośrednie zaangażowanie władz lokalnych w organizowanie rozmaitych imprez na własnym terenie (przez inne organizacje); efekt synergiczny będzie także wzrastał, jeśli przedsiębiorstwa i inne podmioty podkreślać będą pozytywne aspekty swego pochodzenia terytorialnego, czyli „partiotyzm lokalny” (Szromnik 2002, s. 60-61).

Schemat 1

Struktura marketingu jednostki terytorialnej – marketing własny a elementy składowe



Źródło: Szromnik (2002, s. 60).

Skuteczne stosowanie założeń marketingu własnego wymaga od władz gminy realizowania zadania dotyczącego integrowania społeczności lokalnej, po wcześniejszym zdiagnozowaniu obecności na swoim terenie organizacji lokalnych oraz osób i grup nieformalnych mogących realizować zadania marketingowe. Niezbędna jest zarówno wiedza na temat potrzeb rzeczywistych i potencjalnych nabywców, jak i wiedza pozwalająca wpasować się w działania podmiotów regionalnych oraz zarządcze (żeby nie powiedzieć marketingowe) przygotowanie przedstawicieli gminy do samodzielnego podejmowania wyzwań.

Tworzenie oferty jednostki terytorialnej, czyli realizowanie marketingu, nie jest możliwe, jeśli nie zostanie określona grupa docelowa, dla której ta oferta ma powstać. Nie wynika to tylko z mody na marketing, ale także ze względów racjonalnych, np. kadencyjności wyborów, czy możliwości ubiegania się gmin o fundusze strukturalne Unii Europejskiej w zakresie tworzenia infrastruktury technicznej i społecznej, wymagającej przyjęcia przez gminy uspołecznionych planów rozwoju lokalnego (w latach 2004-2006) czy uspołecznionej wersji strategii rozwoju. Określenie grupy docelowej dla oferty gminy ma więc wymiar nie tylko marketingowy, ale staje się koniecznością dla poprawy jakości życia danej społeczności.

Do najczęściej wymienianych odbiorców oferty terytorialnej zaliczyć można: producentów dóbr i usług, kadre kierowniczą przedsiębiorstw i biur regionalnych, inwestorów i rynki zewnętrzne, turystów oraz nowych mieszkańców (Kotler i in. 1999, s. 26). Generalnie adresatów marketingu terytorialnego można podzielić na dwie zasadnicze kategorie: znajdujących się w stosunku do danej społeczności lokalnej na rynku wewnętrznym (nazywanych też odbiorcami rzeczywistymi) oraz na rynku zewnętrznym (nazywanych odbiorcami potencjalnymi) (Domański 1997, s. 22-25).

W pierwszej grupie, stosując kryterium mobilności, wydzielić można dwie podgrupy – mało mobilną i wysoce mobilną. Do tej grupy zaliczyć można przede wszystkim mieszkańców, lokalnych przedsiębiorców, lokalne władze i inne instytucje trwale związane z jednostką. W grupie adresatów zewnętrznych wyróżnia się: inwestorów krajowych i zagranicznych, wystawców, turystów krajowych i zagranicznych, studentów, pracobiorców (spoza jednost-

ki), liderów opinii, twórców i pracowników naukowych i innych. Podział ten służy dwóm zasadniczym celom: zbudowaniu rzeczywistej lojalności wobec adresatów wewnętrznych oraz zmianę odbiorców potencjalnych w rzeczywistych. Tak określona grupa odbiorców oferty terytorialnej może być bazą dla tworzenia partnerstwa wielosektorowego, którego celem będzie rozwój lokalny uwzględniający interesy lokalnej społeczności.

Największą rolę w tworzeniu partnerstwa przypisuje się przedstawicielom władz samorządowych, jednak to przedsiębiorcy są grupą najslabiej włączaną w ideę partnerstwa. Dla realizacji celu, jakim jest rozwój lokalny, czy też mówiąc precyzyjniej – rozwój lokalnej społeczności, można wykorzystać koncepcję CSR. Koncepcja CSR może być zestawem przydatnych założeń, pozwalającym na aktywniejsze uczestnictwo podmiotów gospodarczych, głównie w obszarze odpowiedzialności ekonomicznej, ale też innych obszarów opisywanych w modelu społecznej odpowiedzialności Carrolla (1993, s. 35).

Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto, że terytorialne partnerstwo wielosektorowe polega na współpracy różnych podmiotów, w różnym zakresie i różnej skali, które widząc szansę na rozwój własnego przedsięwzięcia podejmują działania na rzecz rozwoju jednostki terytorialnej w trzech obszarach: współtworzenia przestrzeni, wsparcia procesu innowacyjnego, niezbędnego w rozwoju gospodarki opartej na wiedzy (GOW), ochronę środowiska naturalnego, będącego podstawą rozwoju zrównoważonego oraz wsparcia rynku pracy. Dalsze rozważania będą dotyczyły określenia tych działań podejmowanych przez podmioty gospodarcze w ramach CSR, które wpływają na rozwój lokalnej społeczności.

Pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu

Według harwardzkiej koncepcji, społeczna odpowiedzialność biznesu (*corporate social responsibility* – CSR) to odczuwane przez przedsiębiorstwo moralne zobowiązania z tytułu konsekwencji, które ma jej działalność dla społeczeństwa (Strategor 2001, s. 590). Teoretyczne podwaliny tej koncepcji położył A. Carnegie, zaś główne jej tezy zawarł w wydanej w 1889 roku książce pt. *Ewangelia Bogactwa* (*The Gospel of Wealth*). Twierdził on, że na społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw składają się dwie fundamentalne zasady – dobroczynności i powierniczości (Carnegie 2012, s. 23), które jednak nie powinny przyjmować formy jałmużny (Carnegie 2012, s. 39-41⁶). Zasada dobroczynności dotyczy udzielania pomocy w formie bezpośredniej, jak i pośredniej przez wyspecjalizowane w tym celu organizacje. Zasada ta do dziś stanowi podstawę akcji charytatywnych organizowanych przez przedsiębiorstwa w różnych częściach świata. Natomiast zasada powierniczości ogranicza działania przedsiębiorstw do tych, które są społecznie akceptowane. Istotnym społecznym zadaniem przedsiębiorstwa jest pomnażanie majątku publicznego przez zwiększanie majątku własnego, w wyniku rozsądnego inwestowania posiadanych zasobów. Wyczerpywanie

⁶ „Zasadniczym celem przekazywania pieniędzy na cele dobroczynne powinna być pomoc osobom, które dzięki wsparciu będą mogły zatroszczyć się o siebie same. [...] Dawanie jałmużny nie sprzyja ani rozwojowi jednostki, ani ludzkości. Ludzie warci tego, by im pomóc – poza nielicznymi wyjątkami – bardzo rzadko wymagają pomocy” (Carnegie 2012, s. 39).

Tabela 1

Zaangażowanie społeczne w kontekście konkurencyjności przedsiębiorstw – wybrane przykłady

Element kontekstu konkurencyjnego	Czynniki wpływające na wzrost wydajności przedsiębiorstw	Przykładowe działania społeczne
Dostępność środków produkcji	Możliwość pozyskania wykwalifikowanych pracowników	<ul style="list-style-type: none"> – podnoszenie poziomu edukacji i szkolenia poprzez specjalne programy wpływające na wykształcenie społeczności lokalnych, – wpływanie na podnoszenie poziomu życia lokalnej ludności poprzez działalność charytatywną (przynosi to korzyści mieszkańcom regionu i może przyciągać pracowników o wysokich kwalifikacjach).
	Istnienie instytucji naukowych i technologicznych, oferujących wysoki poziom usług	<ul style="list-style-type: none"> – poprawa jakości działania placówek naukowych i technicznych (np. poprzez dofinansowanie), – wymiana poglądów i doświadczeń ułatwiająca wzajemny rozwój, – podejmowanie wspólnych przedsięwzięć B+R
	Występowanie odpowiedniej infrastruktury technicznej	<ul style="list-style-type: none"> – współpraca z lokalnymi władzami i organizacjami w celu poprawy infrastruktury technicznej regionu.
Czynniki popytowe	Wielkość rynku lokalnego	<ul style="list-style-type: none"> – działania charytatywne w społecznościach lokalnych (mogą mieć wpływ na rozmiar rynku lokalnego),
	Występowanie popytu na produkty przedsiębiorstwa, obecność wyedukowanych lokalnych nabywców	<ul style="list-style-type: none"> – programy edukacyjne i szkoleniowe wśród nabywców (powodują często presję na rozwój innowacji, mogą również zwiększać zainteresowanie przedsiębiorstwem i jej produktami), – przekazywanie produktów (np. komputerów) dla szkół (powoduje to pozytywne społeczne skutki i może przyzwyczajając do firmy, jednocześnie zwiększając popyt na jej produkty).
Zasady i kontekst rywalizacji	Występowanie lokalnych regulacji i bodźców zachęcających do inwestowania oraz rozwijania działalności	<ul style="list-style-type: none"> – wspieranie inicjatyw instytucji i organizacji dotyczących rozwoju przedsiębiorczości,
	Wolna i uczciwa konkurencja	<ul style="list-style-type: none"> – wspieranie działań organizacji niekomercyjnych promujących wysokie standardy zarządzania i jawność poczynań w tej sferze, – współpraca z organizacjami zajmującymi się ujawnianiem nieuczciwych praktyk gospodarczych.
Powiązania gospodarze i wspieranie branży	Obecność profesjonalnych i lokalnych dostawców oraz przedsiębiorstw o zbliżonych profilach działalności	<ul style="list-style-type: none"> – programy kształcenia dotyczące branż powiązanych z przedsiębiorstwem,
	Występowanie skupisk Gospodarczych (klastrów)	<p>Występowanie skupisk gospodarczych:</p> <ul style="list-style-type: none"> – pobudzanie za pomocą filantropii rozwoju klastrów i powiązanych z nimi branż (co powoduje wzmocnienie zaplecza przedsiębiorstwa).

Źródło: Daszkiewicz (2009, s. 203-204).

nośników energii i innych surowców, zatrucie i dewastacja środowiska naturalnego, problemy społeczne, konieczność badań naukowych – to tylko niektóre kwestie, w które powinny angażować się współczesne przedsiębiorstwa. Zjawiska te stały się bezpośrednią przyczyną stworzenia i późniejszych modyfikacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

Przez wiele lat cele ekonomiczne i społeczne były postrzegane jako odmienne oraz konkurencyjne wobec siebie. Przeciwnikiem wprowadzania w życie idei społecznego zaangażowania biznesu był m.in. M. Friedman, który twierdził, że jedynym obowiązkiem przedsiębiorstw jest zwiększanie zysków. Swoje przekonania ujął w wielokrotnie cytowanym później zdaniu „*the business of business is business*”⁷.

Obecnie coraz częściej uważa się, że cele ekonomiczne i społeczne nie są wewnętrznie sprzeczne, ale integralnie ze sobą powiązane. Ponadto nastawiona na maksymalizację zysku działalność przedsiębiorstw nie zawsze przynosi pozytywne skutki społeczne (do niedomogów rynku zalicza się efekty zewnętrzne). Przedsiębiorstwa nie funkcjonują w izolacji od otaczających je społeczności, a ich zdolność konkurowania zależy w dużym stopniu od warunków otoczenia, w którym działają. Im bardziej więc sytuacja społeczna wpływa na warunki prowadzenia biznesu, tym większe znaczenie ekonomiczne ma ona dla określonego przedsiębiorstwa. Efektywność społeczna decyduje więc o efektywności ekonomicznej. M.E. Porter i M.R. Kramer twierdzą, że przedsiębiorstwo, ustalając cele społeczne i ekonomiczne, wpływa na rozwój długookresowy.

Wysuwane przez M.E. Portera i M.R. Kramera tezy znajdują swoje poparcie w analizie obszarów wspólnych dla wartości społecznych oraz ekonomicznych w poszczególnych elementach kontekstu konkurencyjnego (Porter, Kramer 2003, s. 83-96; por. też tabela 1).

Powstrzymanie się od nieetycznych działań, filantropia oraz realizowanie aktywnych programów społecznych zwiększają zaufanie do przedsiębiorstwa i mają często pozytywny wpływ na wyniki ekonomiczne. Postawy przedsiębiorstwa wobec problemów społecznych wpływają na stopień jego efektywności, a w konsekwencji na pozycję rynkową. Przedsiębiorstwa powinny opracowywać założenia polityki działań społecznych, które jasno określą ich filozofię w sferze relacji z różnymi interesariuszami (por. tabela 2), bo, jak pokazują badania, społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwa są bardziej efektywne (Bąk i in. 2007, s. 3; Gasiński, Piskalski 2009, s. 18).

Zachodzi ponadto potrzeba harmonizowania korzyści własnych przedsiębiorstwa z korzyściami społecznymi – oczekiwania interesariuszy dotyczą nie tylko działań wynikających z ekonomicznej i prawnej odpowiedzialności przedsiębiorstw, ale i działań ukierunkowanych na zapobieganie i niwelowanie negatywnych zjawisk społecznych oraz na ochronę środowiska. Przedsiębiorstwa mają swobodę wyboru zakresu i form swojego społecznego zaangażowania.

⁷ U podstaw tego stwierdzenia znajdowały się dwa przyjęte przez niego założenia. Pierwsze, mówiące o tym, że cele społeczne i ekonomiczne są całkowicie odrębne, a wydatki społeczne przedsiębiorstw dokonywane są kosztem ich wyników ekonomicznych. Drugie natomiast dotyczące przekonania, że świadczenia indywidualnych darczyńców na cele społeczne będą równie wysokie, jak wydatki przedsiębiorstw. Założenia te mogą być prawdziwe w sytuacji, gdy działania społeczne są nieskoordynowane i rozdrobnione (i rzeczywiście tak to często wygląda). Inaczej sytuacja wygląda, gdy podejście społeczne staje się częścią myślenia strategicznego firmy.

Tabela 2

Społeczne oczekiwania interesariuszy

Grupy interesariuszy	Oczekiwania w stosunku do przedsiębiorstw
Akcjonariusze i inwestorzy	<ul style="list-style-type: none"> – rzetelne zarządzanie w celu zapewnienia uczciwych zysków z poczynionych inwestycji, – przekazywanie akcjonariuszom i inwestorom istotnych, prawdziwych informacji, – ochranianie i powiększanie aktywów.
Pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> – zapewnianie miejsc pracy i wynagrodzenia, – tworzenie warunków pracy, które szanują zdrowie i godność pracownika, – unikanie praktyk dyskryminacyjnych i zagwarantowanie równych szans, – nastawienie na współpracę w celu rozwiązywania problemów związanych z bezrobociem.
Klienci	<ul style="list-style-type: none"> – traktowanie klientów uczciwie, z należnym im szacunkiem, – oferowanie produktów i usług o najwyższej jakości, – dbałość o zdrowie i bezpieczeństwo klientów, – poszanowanie godności ludzkiej w działaniach marketingowych i reklamie.
Dostawcy	<ul style="list-style-type: none"> – rozwijanie długoterminowych relacji z dostawcami, – udostępnianie informacji dostawcom oraz włączanie ich w proces planowania, – terminowa zapłata zgodnie z warunkami umowy, – preferowanie takich dostawców, którzy przestrzegają zasad poszanowania ludzkiej godności.
Konkurenci	<ul style="list-style-type: none"> – promowanie zachowań konkurencyjnych, które przynoszą korzyści społeczeństwu i środowisku, – powstrzymanie się od nieuczciwych korzyści majątkowych oraz przywilejów, – respektowanie praw własności materialnej i intelektualnej, – przeciwstawianie się zdobywaniu informacji gospodarczych w sposób nieuczciwy.
Społeczność lokalna	<ul style="list-style-type: none"> – respektowanie oraz promowanie praw człowieka, – współpraca z organizacjami działającymi na rzecz podniesienia poziomu zdrowia, edukacji, bezpieczeństwa, – stymulowanie zrównoważonego rozwoju, – ochrona środowiska naturalnego, – wspieranie pokoju, integralności kultur lokalnych, różnorodności i integracji społecznej.
Środowisko naturalne	<ul style="list-style-type: none"> – przestrzeganie prawa, – ponoszenie odpowiedzialności za zachowanie środowiska w dobrym stanie dla przyszłych pokoleń, – wprowadzenie ekologicznych rozwiązań do technologii, produktów oraz opakowań, – utylizacja odpadów.
Rząd	<ul style="list-style-type: none"> – aktywne oddziaływanie na ustawodawstwo (lobbing), – inwestycje socjalne i ekologiczne, – poprawa infrastruktury.
Media	<ul style="list-style-type: none"> – mobilizowanie opinii publicznej w sprawach dotyczących zdrowia, pożądanых zachowań społecznych, zapobiegania patologiom, – informowanie o społecznym zaangażowaniu przedsiębiorstwa, – współpraca w kampaniach społecznych.

Źródło: Czubała (2009, s. 347).

Interesariuszami przedsiębiorstw są osoby fizyczne i prawne, które mają udziały, zawarte formalnie kontrakty, umowy, porozumienia lub interesy związane z przedsiębiorstwem (akcjonariusze, pracownicy, klienci, dostawcy, społeczności lokalne, rząd) lub też mogą wywierać wpływ na jego funkcjonowanie (media, grupy interesów). Szczególnym, tzw. milczącym, interesariuszem przedsiębiorstw jest środowisko naturalne. Oczekiwania wobec przedsiębiorstw są zróżnicowane i zmieniają się w czasie, co jest główną przyczyną wzrostu zainteresowania przedsiębiorstw wdrażaniem koncepcji CSR.

W odniesieniu do każdej z grup interesariuszy niezbędne jest ustalenie szczegółowych problemów pozwalających na określenie treści i zakresu społecznej odpowiedzialności, które należy uwzględnić w zarządzaniu (Rybak 2004, s. 49).

Działania społeczne przedsiębiorstw mogą przyjmować różne formy. Duża część przedsiębiorstw włącza się w życie społeczne przez prowadzenie działań charytatywnych, przekazując pewną część swoich zysków na rzecz organizacji niedochodowych takich, jak szkoły, szpitale, instytucje pomocy społecznej itp. Dla uzyskania lepszych efektów synergicznych można działania CSR powiązać z działaniami podejmowanymi przez podmioty innych sektorów w ramach marketingu terytorialnego. Taka aktywność przedsiębiorstw będzie mogła być klasyfikowana jako „marketing sektora – branży zorientowany terytorialnie”.

W większości przypadków koncepcja CSR jest wykorzystywana do wzmacniania relacji z klientami. Natomiast ze względu na znaczącą rolę, jaką przedsiębiorstwa odgrywają w społeczeństwie podjęto decyzję o rozszerzeniu i unormowaniu znaczenia CSR w ramach normy ISO 26000.

Założenia normy ISO 26000

Istota koncepcji dostrzeżona została także przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną ISO, która w 2005 roku powołała największą w dotychczasowej historii ISO grupę roboczą ISO ds. Odpowiedzialności społecznej. W skład grupy wchodziło około 450 ekspertów i 210 obserwatorów z 99 krajów członkowskich ISO oraz 42 organizacji powiązanych. Eksperci reprezentowali sześć grup interesariuszy: przemysł, instytucje rządowe, konsumentów, pracowników, organizacje pozarządowe oraz usługi, wsparcie, badania, naukę.

Efektem pracy tej grupy jest opublikowanie normy *ISO 26000 Guidance on social responsibility* w dniu 1 listopada 2010 roku, która jest obecnie jedną najlepiej znanych i najważniejszych norm ISO (*ISO ... 2010*). Ma ona zastosowanie do wszystkich organizacji – publicznych, prywatnych i non-profit – niezależnie od ich wielkości i lokalizacji, działających w krajach rozwiniętych i rozwijających się. Nie ogranicza się do społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). ISO 26000:2010, w odróżnieniu od innych norm z rodziny ISO, nie zawiera wymagań i nie jest przeznaczona do certyfikacji podmiotów stosujących określone procedury, ale zbiorem wytycznych odzwierciedlającym najlepsze światowe praktyki CSR, którego celem jest promocja społecznej odpowiedzialności. ISO 26000 wnosi wartość

dotaną do dotychczasowych prac nad odpowiedzialnością społeczną i rozszerza rozumienie pojęcia przez:

- rozwój międzynarodowego konsensusu w obszarze znaczenia społecznej odpowiedzialności biznesu i związanych z nią problemów, którym stawiają czoła przedsiębiorstwa i organizacje;
- zapewnienie wytycznych w zakresie przekładania zasad społecznej odpowiedzialności na skuteczne działania biznesowe;
- identyfikację najlepszych praktyk, które zostały wypracowane w toku doświadczeń przedsiębiorstw i rozpowszechniania tych informacji na całym świecie dla dobra społeczności międzynarodowej.

Norma ta wskazuje 7 głównych obszarów odpowiedzialności: ład organizacyjny, prawa człowieka, stosunki pracy, ochrona środowiska naturalnego, relacje z konsumentami, zaangażowanie społeczne i rozwój oraz uczciwe praktyki organizacyjne (*Odkrywając ...* 2010, s. 4). Pierwsze trzy obszary mają charakter wewnętrzny, są bowiem nakierowane na budowanie relacji wewnątrz organizacji i często są opisywane w ramach marketingu wewnętrznego zgodnego z pojęciem nanorelacji zaproponowanym przez Gummessona (1994). Natomiast ochrona środowiska naturalnego, relacje z konsumentami, zaangażowanie społeczne i rozwój oraz uczciwe praktyki organizacyjne odnoszą się do relacji tworzonych z otoczeniem organizacji.

Obszar „ład organizacyjny” opiera się na przejrzystości, transparentności i otwartości. Przedsiębiorstwo lub inna organizacja bierze odpowiedzialność za podjęte zobowiązania, efektywnie wykorzystuje zasoby (w tym głównie pracę), dba o solidną reprezentację kobiet w kadrze zarządczej, śledzi skutki podejmowanych decyzji oraz jasno określa odpowiedzialność zarówno za pozytywne, jak i negatywne rezultaty działań.

W ramach obszaru „prawa człowieka” przestrzega się podstawowych praw człowieka, daje pracownikom swobodę zrzeszania się, nie wykorzystuje do pracy dzieci, nie dyskryminuje ze względu na płeć, wyznanie, orientację czy narodowość. W normie ISO 26000 w omawianym obszarze poruszane są następujące zagadnienia: należyta staranność, sytuacje zagrożenia praw człowieka, unikanie współudziału, rozpatrywanie skarg, dyskryminacja i grupy szczególnie wrażliwe, prawa obywatelskie: osobiste i polityczne, prawa gospodarcze, społeczne i kulturalne oraz fundamentalne zasady i prawa w pracy (PKN 2010, s. 6).

Obszar „relacje z pracownikami” opiera się na założeniu, w którym wszyscy świadczący pracę na rzecz organizacji wykonują ją na podstawie stosownej umowy. Nie należy stosować praktyk mających na celu wyłącznie pozbycie się części odpowiedzialności ciążyącej na pracodawcy w sytuacji typowego stosunku pracy. Należy uznać znaczenie bezpieczeństwa zatrudnienia. W tym obszarze znajduje się najwięcej możliwości wykorzystania działań uwzględniających filozofię WLB. W normie ISO 26000 w omawianym obszarze poruszane są następujące zagadnienia: zatrudnienie i stosunki pracy, warunki pracy i ochrona socjalna, dialog społeczny, bezpieczeństwo i higiena pracy oraz rozwój człowieka i szkolenia w miejscu pracy (PKN 2010, s. 6).

Obszar „ochrona środowiska naturalnego” wpisuje się w trend ekokonsumpcji (Romanowski 2013a, s. 19), polegający na ograniczeniu nabywania produktów nieekologicznych, czasem wręcz do bojkotu przedsiębiorstw nie zachowujących ekostandardów, na efektywnych i oszczędnych zachowaniach w gospodarstwie domowym oraz na uczestnictwie społecznym, zmierzającym do zmian konsumpcyjnych innych członków społeczeństwa (Janikowski 1999, s. 165). Reagując na tę tendencję, organizacja dba o środowisko, oszczędza energię i surowce. W normie ISO 26000 w omawianym obszarze poruszane są następujące zagadnienia: zapobieganie zanieczyszczeniom, zrównoważone wykorzystanie zasobów, łagodzenie skutków oraz adaptacja do zmian klimatu oraz ochrona środowiska, różnorodność biologiczna i przywracanie siedlisk przyrodniczych (PKN 2010, s. 6).

Obszar „relacje z konsumentami” jest uważany za najważniejszy w opiniach przedsiębiorstw, ponieważ bezpośrednio przekłada się na postrzeganie oferty nabywców, co powinno wpłynąć na podniesienie sprzedaży produktów danego przedsiębiorstwa. W ramach tego obszaru organizacja dba o uczciwy i przejrzysty marketing, udostępnia informacje, ale też w uczciwy sposób postępuje w przypadku klientów niezadowolonych z oferty, którzy jeszcze w latach 90. XX wieku zniknęli ze sfery zainteresowania specjalistów ds. marketingu. W normie ISO 26000 w omawianym obszarze poruszane są następujące zagadnienia: uczciwy marketing, prawdziwe i obiektywne informacje oraz uczciwe praktyki dotyczące umów, ochrona zdrowia i bezpieczeństwo konsumentów, zrównoważona konsumpcja, obsługa konsumenta, wsparcie oraz reklamacje i rozstrzyganie sporów, ochrona danych i prywatności konsumenta, dostęp do podstawowych usług oraz edukacja i świadomość (PKN 2010, s. 7).

Obszar „zaangażowanie społeczne i rozwój” realizuje Milenijne Cele Rozwoju. Przedsiębiorstwo nawiązuje współpracę z organizacjami działającymi na rzecz rozwoju społecznego, podejmuje inwestycje społeczne, które nawiązują do działalności przedsiębiorstwa, także we współpracy z organizacjami pozarządowymi. W tym obszarze bardzo ważnym zadaniem jest precyzyjne określenie interesariuszy danej organizacji i przygotowanie indywidualnych strategii relacji w odniesieniu do danej grupy, a nawet do pojedynczych przedstawicieli danej grupy. W normie ISO 26000 w omawianym obszarze poruszane są następujące zagadnienia: zaangażowanie społeczne, edukacja i kultura, tworzenie miejsc pracy i rozwijanie umiejętności, rozwój i dostęp do technologii, tworzenie bogactwa i dochodu, zdrowie oraz inwestycje społeczne (PKN 2010, s. 7).

Obszar „uczciwe praktyki organizacyjne” odnosi się do relacji rynkowych i nierynkowych, głównie megarelacji (Gumesson 1994) nawiązywanych w otoczeniu przedsiębiorstwa. Dotyczy podejmowania uczciwych relacji z konkurentami oraz politykami, by realizować wspólne cele społeczne. Ponadto obszar dotyczy zachęcania wszystkich podmiotów, z którymi współpracuje dane przedsiębiorstwo, do podejmowania działań na rzecz lokalnej społeczności i ochrony środowiska. Wspomniany obszar zawiera założenia sprawiedliwego handlu (*fair trade*), będący międzynarodowym ruchem konsumentów, organizacji pozarządowych, importerów i przedsiębiorstw handlowych oraz spółdzielni drobnych producentów w krajach Trzeciego Świata. W normie ISO 26000 w omawianym obszarze poruszane są następujące zagadnienia: przeciwdziałanie korupcji, odpowiedzialne angażowanie się

w działalność polityczną, uczciwa konkurencja, promowanie społecznej odpowiedzialności w łańcuchu wartości oraz poszanowanie praw własności.

Powiązania CSR z terytorialnym partnerstwem wielosektorowym

CSR jest dedykowane przedsiębiorstwom (korporacjom) i w tym kontekście, ujęciu wąskim, może być rozpatrywane w rozwoju wspólnot samorządowych. W ujęciu szerokim CSR może być zbiorem zasad funkcjonowania wszelkich organizacji, dla których ważne są zasady współżycia społecznego (Wieteska-Rosiak 2012, s. 339-340). Mimo wielu publikacji poruszających problem roli CSR we wzmacnianiu relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem (np. Porter, Kramer 2008; Visser 2010, Frederick 1994, Bhattacharya, Korschun, Sen 2009, także Husted, Allen 2010; Stefańska 2014; 2015), można zauważyć pewien niedostatek wiedzy o ich postrzeganiu przez przedstawicieli lokalnych samorządów. Władze samorządowe są w największym zakresie odpowiedzialne za realizowanie celów wymagających terytorialnego partnerstwa wielosektorowego. Jak wspomniano, terytorialne partnerstwo wielosektorowe ma prowadzić do rozwoju danej przestrzeni z uwzględnieniem interesów i potrzeb grup docelowych podzielonych na trzy sektory działalności społeczno-gospodarczej.

Analiza założeń strategii *Europa 2020*⁸ (KE 2010), Umowy partnerstwa (MIiR 2014), będącej podstawą formułowania polityki spójności na lata 2014-2020 oraz zadań własnych samorządów gminnych, powiatowych i wojewódzkich (Dz.U. 1990 Nr 16, poz. 95; Dz.U. 2013 poz. 595; Dz.U. 2013 poz. 576) pozwala określić cztery cele, w których niezbędne jest partnerstwo wielosektorowe w ujęciu terytorialnym, tj. współtworzenie przestrzeni, wsparcie procesu innowacyjnego, ochronę środowiska naturalnego oraz wsparcie rynku pracy (por. tabela 3).

Działania CSR we wspomnianych obszarach terytorialnego partnerstwa wielosektorowego mogą przynieść firmom lepsze efekty niż działania odosobnione. Dotychczasowe publikacje wskazują, że nie ma jednoznacznej odpowiedzi na pytanie o konsekwencje włączenia idei CSR do strategii działania przedsiębiorstwa dla efektywności jego funkcjonowania w postaci wpływu na bieżące i przyszłe zyski przedsiębiorstwa (Stefańska 2011, s. 419). Partnerstwo wielosektorowe w ujęciu terytorialnym uwzględnia interesy podmiotów publicznych, prywatnych i pozarządowych przy założeniu chęci współdziałania w ramach relacji co najmniej bilateralnych, choć najbardziej pożądana jest aktywność trilateralna, wywołująca efekty synergii przez współpracę wszystkich zainteresowanych stron.

⁸ *Strategia Europa 2020*, będąca kontynuacją *Strategii lizbońskiej*, opiera się na trzech filarach, wyrażonych w podtytule dokumentu *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, tj. na rozwoju innowacji pozwalających tworzyć gospodarkę opartą na wiedzy, ale przy zachowaniu założeń rozwoju zrównoważonego, w dużej mierze dotyczącego ochrony środowiska naturalnego oraz przy utrzymaniu zatrudnienia.

Tabela 3

Zależności między CSR a terytorialnym partnerstwem wielosektorowym (TPW)

Obszary strategiczne TPW	Opis działań	Obszar ISO 26000 (nr 1-7)	Korzyści dla przedsiębiorstw uczestniczących w TPW
Współtworzenie przestrzeni	<ul style="list-style-type: none"> – rozwój i utrzymanie infrastruktury technicznej – zagospodarowanie przestrzenne – rozwój turystyki – rewitalizacja przestrzeni 	nr 6	<ul style="list-style-type: none"> – wpływ na kierunki rozwoju infrastruktury, – dostęp do informacji o kierunkach rozwoju lokalnego i regionalnego, szczególnie w zakresie inteligentnych specjalizacji, – rozłożenie kosztów tworzenia infrastruktury turystycznej, – lepsze przydzielenie funkcji do obszaru,-
Proces innowacyjny	<ul style="list-style-type: none"> – partnerstwo w ramach modelu potrójnej helisy – faza inwencji – faza innowacji – faza imitacji – inne 	nr 5, nr 7	<ul style="list-style-type: none"> – możliwość wsparcia procesu innowacyjnego, w szczególności dotyczącego innowacji otwartych, służących rozwiązywaniu ważnych problemów społecznych, – tryvertising, skracający fazę inwencji – większa skłonność do dzielenia się spostrzeżeniami => ulepszanie produktów w ramach procesu innowacyjnego, co podnosi zadowolenie klientów z oferty przedsiębiorstwa, – większa skłonność do korzystania z oferty przedsiębiorstwa w fazie innowacji i imitacji, – docieranie do nowych grup odbiorców i klientów.
Ochrona środowiska naturalnego	<ul style="list-style-type: none"> – inwestycje niskiej emisji, – działania proekologiczne – kogeneracja – rozwój odnawialnych źródeł energii (OZE) – rozwój czystego transportu (kolejowego i wodnego) – inne 	nr 4	<ul style="list-style-type: none"> – możliwość łatwiejszego pozyskiwania dotacji, szczególnie na inwestycje związane z niską emisją i działania prośrodowiskowe, – pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa, co przekłada się na poprawę pozycji na rynku pracy, – ułatwianie współpracy z partnerami biznesowymi – wizerunek przedsiębiorstwa aktywnego, – większa rozpoznawalność firmy wynikająca ze zdobywania przez nią nagród oraz wynikająca z „marketingu szepowanego”, – budowanie relacji i wsparcia w społeczności lokalnej poprzez działania na jej rzecz i rozwój pozytywnych relacji w otoczeniu przedsiębiorstwa,
Rynek pracy	<ul style="list-style-type: none"> – współtworzenie i rozwój jednostek edukacyjnych, – aktywne pozyskiwanie zasobów rynku pracy, – współpraca z podmiotami ekonomii społecznej (z przedsiębiorstwami społecznymi) – działania na rzecz WLB i <i>flexicurity</i> – walka z wykluczeniami – inne 	nr 2, nr 3, nr 6	<ul style="list-style-type: none"> – pozytywny wizerunek firmy jako godnego zaufania pracodawcy, co pozwala pozyskiwać pracowników o wyższych kwalifikacjach, wyższych standardach etycznych i łatwiejsze pozyskanie kompetentnej kadry, – większa motywacja pracowników wywołana polityką zorientowaną m.in. na ich potrzeby – traktowanie pracownika jak klienta wewnętrznego, co jest zgodne z założeniami japońskich systemów zarządzania, będących wzorcem funkcjonowania przedsiębiorstw, szczególnie przetwórstwa produkcyjnego, od wielu lat, – lepsza integracja pracowników organizacji, – lepsza identyfikacja zespołu pracowników z celami organizacji oraz prezentowanymi wartościami, – pozafinansowa motywacja pracowników, np. dobra atmosfera w organizacji jest ważna dla wykwalifikowanych specjalistów, – obniżenie wskaźnika rotacji kadr

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Wśród teoretyków ekonomii nie ma zgodności co do zasadności stosowania działań odnoszących się do społecznej odpowiedzialności biznesu. Zwolennicy podejścia neoklasycznego czy monetarystycznego uznają wręcz takie działania za szkodliwe dla właścicieli przedsiębiorstw, gdy nie ma jednoznacznych dowodów na osiągnięcie finansowych korzyści z działalności społecznej, szczególnie filantropijnej (oczywiście, gdy pominiemy w rozważaniach kwestie etyczne).

CSR nawiązuje do założeń nowej ekonomii instytucjonalnej w zakresie tworzenia relacji z otoczeniem. W większości publikacji autorzy skupiają się na eksponowaniu znaczenia CSR w tworzeniu i utrzymaniu pozytywnego wizerunku organizacji odpowiedzialnej społecznie.

Terytorialne partnerstwo wielosektorowe pozwala definiować obszary, które mogą być akceptowalne zarówno dla osób wykazujących się tzw. wrażliwością społeczną, typową dla ekonomii rozwoju, neokeynesizmu czy nowej ekonomii instytucjonalnej, jak i dla zwolenników ekonomii neoklasycznej. Przy założeniu występowania niedomogów rynku, niezbędna jest aktywność władz samorządowych i centralnych na rzecz rozwoju lokalnego i regionalnego. Wspomniane partnerstwo pozwala osiągać efekty synergii dla wszystkich zaangażowanych podmiotów przez alokowanie ograniczonych zasobów publicznych, prywatnych i obywatelskich na rzecz inicjatyw, z których korzystają liczne rzesze beneficjentów. Analiza dokumentów, na podstawie których prowadzona jest w Polsce polityka spójności i konwergencji pozwoliła wyznaczyć cztery obszary podejmowania partnerstwa wielosektorowego w ujęciu terytorialnym: współtworzenie przestrzeni, wsparcie procesu innowacyjnego, ochronę środowiska naturalnego i wsparcie rynku pracy. Lista tych obszarów nie jest zamknięta, jednak powinna być ona rozszerzona o te priorytety, które mogą wywołać efekty synergiczne i mnożnikowe dla lokalnych społeczności.

W ramach działań CSR przedsiębiorstwa mogą współtworzyć lokalne społeczności i brać aktywny udział w projektowaniu przestrzeni, w której funkcjonują. Warto, by przedsiębiorcy, zniechęceni stosowaniem „tradycyjnego” CSR, poświęcili szczególnie dużo uwagi możliwościom wsparcia procesu innowacyjnego przez lokalne otoczenie biznesowe i społeczne. Wsparcie procesu innowacyjnego, niezbędne w gospodarce opartej na wiedzy, wynika z umiejętności korzystania z zasobów innych podmiotów, nawet nominalnych konkurentów. Działalność przedsiębiorstw w zakresie CSR może być znaczącym uzupełnieniem aktywności na rzecz partnerstwa wielosektorowego w ujęciu terytorialnym, dając namacalne korzyści zarówno lokalnym społecznościom, jak i samym przedsiębiorstwom.

Bibliografia

- Adamczyk P. (2012), *Regionalne zróżnicowanie przemian w trójsektorowej strukturze osób pracujących w Polsce po akcesji do Unii Europejskiej*, „Roczniki Ekonomii Rolnictwa I Rozwoju Obszarów Wiejskich”, T. 99, z. 4.

- Bąk M., Bednarz P., Kulawczuk P., Rataj R., Szcześniak A., Zajac P. (2007), *Analiza korzyści ekonomicznych ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w polskich przedsiębiorstwach. Streszczenie i wnioski*, (w:) *Wpływ Społecznej Odpowiedzialności Biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami*, IBnDiPP, EQUAL, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, <http://www.iped.pl> [dostęp: 08.12.2015].
- Bhattacharya C.B., Korschun D., Sen S. (2009), *Strengthening Stakeholder-Company Relationships Through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives*, "Journal of Business Ethics", No. 85.
- Carroll A.B. (1993), *Business and Ociepy: Ethics and Stakeholder Management*, College Division South – Western Publishing Co, Cincinnati.
- Czubała A. (2009), *Formy współpracy przedsiębiorstw i organizacji non-profit w realizacji CSR*, (w:) Rosa G., Smalec A. (red.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Partnerstwo w marketingu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 558 „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 41.
- Daszkiewicz M. (2009), *Społeczne zaangażowanie biznesu w kształtowaniu partnerskich relacji z otoczeniem*, (w:) Rosa G., Smalec A. (red.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Partnerstwo w marketingu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 558 „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 41.
- Domański T. (1997), *Marketing terytorialny – wybrane aspekty praktyczne*, (w:) Domański T. (red.), *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, Centrum Badań i Studiów Francuskich Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Florek M. (2007), *Podstawy marketingu terytorialnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Frederick W.C. (1994), *From CSR1 to CSR2. The Maturing of Business-and-Society Thought*, "Business & Society", Vol. 33, No. 2.
- Gorzela G. (2004), *Rozwój lokalny*, <http://www.ratusz.pl>, cyt. za: I. Mackiewicz-Walczak M. Remi, *Znaczenie partnerstwa w budowie strategii rozwoju regionu na przykładzie gminy Krynica Zdrój*, (w:) Karwowski, J. (red.), *Lokalne układy partnerskie*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin.
- Gummesson E. (1994), *Making Relationship Marketing Operational*, "International Journal of Service Industry Management", Vol. 5, No. 5.
- Husted B.W., Allen D.B. (2010), *Corporate Social Strategy*, Cambridge University Press, Cambridge.
- ISO 26000 (2010), *Guidance on social responsibility*, <http://www.pkn.pl/iso-26000> [dostęp: 08.12.2013].
- Janikowski R. (1999), *Zarządzanie ekologiczne*, Akademicka Oficyna Wydawnicza PLJ, Warszawa.
- Kalina-Prasznica U. (red.) (2005), *Leksykon polityki gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Karwowski J. (2004), *Partnerstwo w regionie. Modny slogan czy determinanta rozwoju*, (w:) Karwowski J. (red.), *Partnerstwo w regionie*, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Katedra Marketingu, Polska Akademia Nauk, Komisja Organizacji i Zarządzania, Oddział w Gdańsku, Szczecin.
- KE (2010), *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, komunikat Komisji Europejskiej, Bruksela, http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_PL_ACT_part1_v1.pdf . [dostęp: 19.01.2015].
- Korzyści dla biznesu*, (2013), http://www.odpowiedzialnybiznes.eu/39/Korzysci_dla_biznesu/ [dostęp: 08.12.2013].

- Kotler Ph., Asplund Ch., Rein I., Haider D. (1999), *Marketing Places Europe. Attracting Investments, Industries, Residents and Visitors to European Cities, Communities, Regions and Nations*, Pearson Education Ltd., Prentice Hall.
- MiR (2014), *Programowanie perspektywy finansowej 2014–2020 – Umowa Partnerstwa*, wersja z dnia 23 maja 2014 r., Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa, https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/881/Umowa_Partnerswa_pl.pdf [dostęp: 08.12.2015].
- North D. (1994), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Odkrywając ISO 26000* (2013), Polski Komitet Normalizacyjny, <http://www.pkn.pl/iso-26000> [dostęp: 08.12.2013].
- PKN (2010), *Discovering ISO 26000*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa, http://www.pkn.pl/sites/default/files/discovering_iso_26000.pdf [dostęp: 08.12.2013].
- Porter M.E., Kramer M.R. (2003), *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Harvard Business Review Polska”, nr 9.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, „Harvard Business Review Polska”, maj.
- Ratajczak M. (2011), *Popularność ekonomii instytucjonalnej. Moda czy trwała zmiana?*, „Zeszyty Naukowe nr Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego”, nr 9.
- Romanowski R. (2013), *Ewolucja trendów konsumpcyjnych w XXI wieku w kontekście tworzenia gospodarki opartej na wiedzy*, „Handel Wewnętrzny”, styczeń-luty.
- Rybak M. (2004), *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sadecki J. (1998), Światowy guru marketingu w Polsce, „Rzeczpospolita”, nr 233.
- Stefańska M. (2011), CSR a wartość przedsiębiorstwa, „Research Papers of Wrocław University of Economics” („Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”), Iss. 220.
- Stefańska M. (2014), *Rola społecznej odpowiedzialności w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw handlu detalicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Stefańska M. (2015), *Spolecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwa handlowe w ocenie przedstawicieli samorządów terytorialnych*, „Marketing i Rynek”, nr 8.
- Strategor (2001), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.
- Swianiewicz P. (2000), *Wartości samorządu terytorialnego w oczach burmistrzów krajów Europy Środkowej*, (w:) Gruszecki T., *Od socjalizmu do gospodarki rynkowej*, Verba, Lublin.
- Szromnik A. (2002), *Marketing terytorialny – koncepcja ogólna i doświadczenia praktyczne*, (w:) Markowski T. (red.), *Marketing terytorialny*, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa.
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie terytorialnym (Dz.U. z 1990 r., Nr 16, poz. 95).
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym, tekst jednolity, (Dz.U. z 2013 r., poz. 595).
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa, tekst jednolity, (Dz.U. z 2013 r., poz. 576).
- Visser W. (2010), *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*, „Journal of Business Systems, Governance and Ethics”, Vol. 5, No. 3.

Wieteska-Rosiak B. (2012), *Rola społecznej odpowiedzialności biznesu w budowaniu konkurencyjności regionu*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, Vol. 15.

The Applicability of Corporate Social Responsibility in the Territorial Multi-Sectoral Partnership

Summary

The paper includes the origins and basic concepts of corporate social responsibility in relation to the notion of territorial marketing. The features of multi-sectoral partnership as the main tool of territorial marketing were compared to CSR as a new approach of building relationships with the local community. The expectations of key stakeholders to the organisation, particularly enterprises, as well as benefits of CSR for the organisation were specified, including the perspective of the ISO 26000 standard. The aim of the paper is to identify the possibilities for inclusion of corporate social responsibility into the multi-sectoral territorial partnerships process. Four areas were identified in which multi-sectoral territorial partnerships may be supported by CSR activities, i.e. co-creation of the urban and rural space, support for innovation processes, environmental protection and support for the labour market.

Key words: corporate social responsibility, CSR, multi-sectoral territorial partnership.

JEL codes: M14, A13, P25

Возможности применения концепции КСО в территориальном многосекторном партнерстве

Резюме

В статье представлены генезис и основные понятия, связанные с социальной ответственностью организаций в увязке с понятием территориального маркетинга. Указали предпосылки многосекторного партнерства в качестве основного инструмента в территориальном маркетинге и значение КСО в формировании отношений для местной общественности. Обсудили ожидания основных стейкхолдеров от организаций, особенно предприятий, но и выгод КСО для самих организаций в перспективе стандарта ISO 26000. Цель рассуждений – выявить возможности включения социальной активности экономических субъектов в действия для территориального многосекторного партнерства. Указали четыре сферы, в рамках которых территориальное многосекторное партнерство может поддерживаться действиями КСО, т.е. совместное формирование пространства, поддержку инновационного процесса, защиту природной среды и поддержку для рынка труда.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, КСО, многосекторное партнерство.

Коды JEL: M14, A13, P25

Artykuł nadesłany do redakcji w kwietniu 2016 roku

© All rights reserved

Afiliacja:
dr hab. Robert Romanowski
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania
Katedra Handlu i Marketingu
Al. Niepodległości 10
61-875 Poznań
tel.: 61 856 9445
e-mail: robert.romanowski@ue.poznan.pl