



**Marta Miszczak**

Wojskowa Akademia Techniczna  
Wydział Cybernetyki  
Instytut Organizacji i Zarządzania  
mism1@poczta.onet.pl

## **BUDOWANIE ZAUFANIA W RELACJACH Z KLIENTAMI POPRZEZ KOMUNIKOWANIE PRAKTYK CSR**

**Streszczenie:** Wobec wyrównanych możliwości technologicznych organizacje nie ustają w poszukiwaniu gwarantu dającego przewagę na rynku, sięgając do różnych koncepcji. Jedną z nich jest popularna ostatnio koncepcja CSR, z którą wiąże się istotny, aczkolwiek trudny do uchwycenia zasób niematerialny organizacji – zaufanie. W artykule przyjęto założenie, że utrudnienia w budowaniu zaufania pomiędzy organizacją a jej interesariuszami są wynikiem braku lub nieskuteczności komunikatów wysyłanych przez organizację na temat jej praktyk społecznie odpowiedzialnych. Celem artykułu jest podkreślenie znaczenia zaufania budowanego w oparciu o działania społecznie odpowiedzialne organizacji oraz wskazanie luki w komunikowaniu tych działań. Do realizacji tego celu wykorzystano analizę literatury, przegląd i analizę badań dotyczących komunikowania CSR i wiedzy na ten temat oraz wyniki sondażu diagnostycznego przeprowadzonego wśród wybranej grupy studentów Wojskowej Akademii Technicznej. Obszar rozważań zawężono do relacji organizacja-klient.

**Słowa kluczowe:** zaufanie, komunikowanie, CSR.

### **Wprowadzenie**

Koncepcja CSR zdobywa coraz większą popularność w polskich organizacjach. Jej zwolennicy niezmiennie wskazują na CSR jako źródło przewagi konkurencyjnej na rynku. Warunkiem jej uzyskania jest jednak odpowiednie włączenie społecznie odpowiedzialnych działań organizacji w jej strategię oraz konsekwentne realizowanie przyjętych założeń. I chociaż sceptycy podkreślają, że trudno jest, jeśli w ogóle to możliwe, policzyć, jakie zyski organizacja dzięki

polityce CSR osiąga, to propagatorzy CSR wskazują na co prawda niewymierne, ale równie istotne, także z punktu widzenia ekonomicznego, korzyści. Jedną z nich może być zaufanie wobec konkretnej instytucji, marki lub produktu, które skutkuje długotrwałymi relacjami i lojalnością klienta, czyli tym, co tkwi u podstaw założeń marketingu relacji.

W artykule przyjęto założenie, że utrudnienia w budowaniu zaufania pomiędzy organizacją a jej interesariuszami są wynikiem braku lub nieskuteczności komunikatów wysyłanych przez organizację na temat jej praktyk społecznie odpowiedzialnych. Celem artykułu jest pokreślenie znaczenia zaufania budowanego w oparciu o działania społecznie odpowiedzialne organizacji oraz wskazanie luki w komunikowaniu tych działań. Do realizacji celu posłużono się analizą literatury, na podstawie której wyjaśniono istotę i podkreślono korzyści wynikające z zaufania oraz praktyk CSR, zobrazowano również integralność zaufania z poziomem rozwoju CSR i strategiami komunikowania. Wskazanie luki w komunikowaniu praktyk CSR możliwe było dzięki przeglądowi i analizie badań dotyczących komunikowania CSR i wiedzy na ten temat oraz wynikom sondażu diagnostycznego przeprowadzonego wśród wybranej grupy studentów Wojskowej Akademii Technicznej. Ten obszar rozważań zawężono do relacji organizacja-klient.

## 1. Istota zaufania i korzyści płynące z relacji na nim budowanych

Zaufanie towarzyszyło człowiekowi od zarania dziejów i nie jest nowym terminem. Obecnie dodatkowo definiowane jest w obszarach charakterystycznych dla nowej rzeczywistości człowieka, np. zaufanie do wirtualnych uczestników interakcji oraz w różnych obszarach naukowych. Stąd wiele definicji zaufania (np. [Good, 1990, s. 31-48; McAlister, 1995, s. 24-59; Ratnasingam, 2001, s. 31-34; Sztompka, 2007, s. 69-70]). Ich przegląd z perspektywy różnych dyscyplin naukowych pozwala wyodrębnić najczęściej pojawiające się charakterystyki zaufania: życzliwość (*benevolence*), uczciwość (*integrity*), kompetencje (*competence*) i przewidywalność (*predictability*) [Ratnasingam, 2001, s. 35-36; Grudzewski et al., 2007, s. 33-36].

Zaufanie pojawia się w sposób oczywisty w kontekście ludzkich działań. Nawet jeśli mówimy o zaufaniu wobec konkretnej organizacji, produktu czy usługi, kryją się za nimi decyzje i działania innych ludzi. Każda aktywność człowieka, zamierzona i niezamierzona, zorientowana jest na przyszłość. Im bardziej odległe w czasie są skutki tej aktywności, tym stopień niepewności jest większy – ze względu na możliwość pojawienia się nieprzewidywalnych oko-

liczności [Sztompka, 2007, s. 57-58]. Ilość uczestników interakcji także można uznać za czynnik zwiększający niepewność. I w tym przypadku nie ma gwarancji, że wszyscy zachowają się zgodnie z oczekiwaniami. Brak niepewności powodowałby jednak, że mówienie o zaufaniu byłoby bezzasadne. Zgodnie z definicją P. Sztompki [2007, s. 69-70] „zaufanie jest zakładem podejmowanym na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi”.

Zaufanie, obok norm i sieci, jest elementem kapitału społecznego [Putnam, 1995, s. 664-683; Nan, 2005, s. 1-16], umożliwiającego uczestnikom bardziej efektywne działanie na rzecz wspólnych celów. Zaufanie wynikające z relacji międzyludzkich, w przeciwieństwie do kapitału finansowego, jest nieuchwytnie, unikatowe oraz wymagające czasu. I chociaż kapitał finansowy postrzegany jest jako czynnik krytyczny, bez którego produkcja byłaby niemożliwa, to zaufanie stanowi podstawę współpracy, podejmowania decyzji, otwartości i transparentności. Zaufanie nie jest przedmiotem handlu, chociaż wymianę handlową umożliwia lub ułatwia [Grudzewski et al., 2007, s. 31]. Inne korzyści wynikające z zaufania to: lojalność pracownika i klienta [Mitrega, 2005, s. 75-79.], innowacyjność, otwartość i intensyfikacja relacji [Sztompka, 2002, s. 324], redukcja kontroli [Grudzewski et al., 2007, s. 30], kreacja wiedzy [Sztompka, 2007, s. 72; Sankowska, 2013, s. 121-130], wymiana informacji, zdolność do radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi [Anthonissen (red.), 2013], redukcja kosztów transakcyjnych [Grudzewski et al., 2007, s. 31], motywacja do budowy sieci współpracy i spójności społecznej [Grudzewski et al., 2007, s. 31], co jest szczególnie ważne w angażowaniu społeczności lokalnej we współpracę z organizacjami zajmującymi się działaniami społecznie odpowiedzialnymi.

## **2. Związek zaufania ze strategią komunikowania i stopniem zaawansowania w działania CSR**

McAlister podaje dwie podstawowe formy zaufania: oparte na poznaniu (*cognition-based trust*), inaczej zwane zaufaniem racjonalnym (*rational trust*), oraz oparte na afekcie (*affect-based trust*). Zaufanie racjonalne wywodzi się z przekonania o solidności, niezawodności, kompetencjach, uczciwości i konsekwencji. Zaufanie oparte na afekcie wspiera: wiara, troska, otwartość, poparcie oraz dzielenie się informacją. McAlister [1995, s. 24-59] zwraca uwagę, że zaufanie racjonalne poprzedza zaufanie oparte na afekcie i że pomiędzy nimi występuje dodatnia korelacja.

Zainicjowanie zaufania pomiędzy co najmniej dwoma podmiotami wymaga informacji, a budowanie dłuższych czasowo i głębszych relacji między partnernami – obustronnej wiedzy o sobie pogłębianej w powtarzalnych interakcjach. W przypadku pierwszych transakcji pomiędzy oferentem a kupującym budować się może relacja oparta na zaufaniu racjonalnym, czerpanym z pozyskiwania informacji, kalkulacji i sporym marginesie ryzyka. Kolejne transakcje wynikłe z zaspokojenia potrzeb kupującego i utrzymania poprzednich standardów usługi lub produktu potwierdzają tylko charakterystyczne dla zaufania racjonalnego cechy: solidność, niezawodność, kompetencje, uczciwość i konsekwencję. Są to na pewno ważne podstawy relacji sprzedający-kupujący, jednak w przypadku budowania relacji wspartych jedynie zaufaniem racjonalnym, istnieje znaczne ryzyko przejścia klienta do konkurencji oferującej podobne usługi lub produkty w podobnej cenie. Walka o klienta i jego lojalność w takiej sytuacji musi być tworzona na zaufaniu opartym na afekcie, wyzwalamym u klienta wiarę, że oferent troszczy się o wspólne dobro, nie ma nic do ukrycia, dzieli się informacją i o swoich działaniach otwarcie komunikuje. Ten rodzaj zaufania jest wpisany w rozwinięty i zaawansowany CSR [Filek, 2006, s. 8], u podstaw którego tkwi przekonanie o innych zobowiązaniach firmy niż tylko czerpanie zysków z transakcji z klientem. To poszerzona optyka o odpowiedzialność za środowisko, społeczność lokalną, pracowników i pozostałych interesariuszy wymagana nie tylko prawem, ale i dobrowolnością działań organizacji. Przez niektórych jest zwana odpowiedzialnością filantropijną budowaną na podstawie odpowiedzialności ekonomicznej, prawnej i etycznej [Carroll, 1999, s. 289; Carroll i Buchholtz, 2014, s. 31-37].

Wśród zasad rządzących zaufaniem wymienia się zasadę zależności zaufania od czasu. Najczęściej pozyskiwanie zaufania kojarzone jest z zależnością prostoliniową – gdy wzrasta długość czasowa relacji, wzrasta również zaufanie pomiędzy podmiotami relacji. Warto jednak zaznaczyć dynamikę procesu wynikającą chociażby ze zmienności relacji, na które wpływają np. różne aktywności podejmowane przez strony, efekt uczenia się i zapominania. „Z czasem, w przypadku braku interakcji odświeżającej wiedzę A o B na skutek ogólnej tendencji zapominania, zaufanie maleje w funkcji czasu. W pierwszym relatywnie krótkim okresie zaufanie się nie zmienia, następnie spada gwałtownie na skutek prawa zapominania do momentu bliskiego neutralnej postawie, w którym rozpoczyna się już powolny spadek” [Grudzewski et al., 2007, s. 39]. Znajomość tej zasady jest istotna przy budowaniu strategii komunikowania.

Zmienność zaufania w czasie została uwzględniona w typologiach zaufania w relacjach biznesowych. Ich przegląd [Ratnasingam, 2001, s. 44] pozwala wy-

mienić trzy typy zaufania, w zależności od fazy rozwoju relacji: 1 faza – zaufanie oparte na kompetencjach, jego źródłem jest rachunek ekonomiczny (*calculus*), 2 faza – zaufanie oparte na przewidywalności, jego źródłem jest znajomość (*familiarity*), 3 faza – zaufanie oparte na dobrej woli (*goodwill*), jego źródłem są wartości (*values*). Nietrudno odnieść poszczególne fazy rozwoju zaufania do stopniowego rozwoju CSR w organizacji [Carroll, 1999, s. 289; Carroll i Buchholtz, 2014, s. 31-37] oraz związanych z nim strategii komunikowania o społecznej odpowiedzialności [Morsing i Schultz, 2006] (tabela 1).

**Tabela 1.** Strategie komunikowania CSR i typy zaufania w relacjach biznesowych

	Strategie komunikowania CSR		
	Strategie informowania interesariuszy	Strategie reagowania interesariuszy	Strategie angażowania interesariuszy
	<i>Komunikacja jednokierunkowa</i>	<i>Asymetryczna komunikacja dwukierunkowa</i>	<i>Symetryczna komunikacja dwukierunkowa</i>
<b>Strategiczne zadanie komunikacji</b>	Informowanie interesariuszy o działaniach i decyzjach w kwestii CSR	Przedstawienie informacji o możliwości integrowania potrzeb i oczekiwań interesariuszy z działaniami organizacji	Zakłada aktywny dialog z interesariuszami, np. tworzenie opinii o firmie, krytyka działań
	Typy zaufania w relacjach biznesowych i ich źródła		
	1 faza – zaufanie oparte na kompetencjach Źródło: rachunek ekonomiczny ( <i>calculus</i> )	2 faza – zaufanie oparte na przewidywalności Źródło: znajomość ( <i>familiarity</i> )	3 faza – zaufanie oparte na dobrej woli ( <i>goodwill</i> ) Źródło: wartości ( <i>values</i> )
Gabarro (1987)	Reputacja ( <i>character</i> ) Wzorcowe kompetencje ( <i>role competence</i> )	Ocena ( <i>judgment</i> )	Motywy/intencje ( <i>motives/intentions</i> )
Sako (1992)	Kontrakt ( <i>contractual</i> )	Kompetencje ( <i>competence</i> )	Dobra wola ( <i>goodwill</i> )
Barnej i Hansen (1994)	Słabe zaufanie ( <i>weak form of trust</i> )	Przeciętne zaufanie ( <i>semi-strong form of trust</i> )	Silne zaufanie ( <i>strong form of trust</i> )
Mayer, Davis i Schorman (1995)	Uzdolnienia ( <i>ability</i> )	Integralność w słowie i działaniu ( <i>integrity</i> )	Życzliwość ( <i>benevolence</i> )
McAlister (1995)	Poznanie ( <i>cognitive</i> )	Poznanie → Afekt/emocjonalność	Afekt/emocjonalność ( <i>affective</i> )
Lewicki i Bunkier (1996)	Odstraszanie ( <i>deterrence</i> ) i kalkulacja ( <i>calculus</i> )	Wiedza ( <i>knowledge</i> )	Identyfikacja ( <i>identification</i> )
Mishra (1996)	Kompetencje ( <i>competence</i> )	Niezawodność ( <i>reliability</i> )	Otwartość ( <i>openness</i> )/troska ( <i>care/concern</i> )
Dyer i Chu (2000)	Niezawodność ( <i>reliability</i> )	Uczciwość ( <i>fairness</i> )	Dobra wola ( <i>goodwill</i> )

Źródło: Na podstawie Ratnasingam [2001, s. 44]; Morsing i Schultz [2006, s. 326].

Strategia komunikowania CSR polegająca na angażowaniu interesariuszy i aktywnym z nimi dialogu jest charakterystyczna dla CSR filantropijnego, obejmującego różne aktywności organizacji w celu zaspokojenia potrzeb obywateli oraz wypełnienia zobowiązań wynikających z bycia częścią społeczeństwa. Działalność ta oparta jest o dobrą wolę organizacji na rzecz interesariuszy. W modelu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa A.B. Carrolla [Carroll, 1999, s. 289; Carroll i Buchholtz, 2014, s. 31-37] znajduje się ona na szczycie piramidy jako pożądana forma rozwiniętej i zaawansowanej działalności CSR organizacji. Zaufanie wobec organizacji kształtowane jest już nie tylko w oparciu o rachunek ekonomiczny i znajomości, ale i wartości, a charakterystyczne cechy komunikacji wywołującej silne zaufanie to otwartość, życzliwość, troska o innych, empatia.

W modelu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa A.B. Carrolla niewątpliwie ważne są też pozostałe wymiary: etyczny, prawny i ekonomiczny, ponieważ dają one podstawę rozwoju filantropijnego wymiaru społecznej odpowiedzialności. W obszarach tych jednak pojawia się inna forma zaufania i komunikowania. Zaufanie oparte na przewidywalności gwarantowane jest prawem i wspierane normami etycznymi. Wynika ono z kompetencji, wiedzy, solidności i uczciwości, a strategia komunikowania dopuszcza możliwość reagowania odbiorcy komunikatu. Ten sposób kontaktowania się z otoczeniem pozwala interesariuszom zewnętrznym poznać organizację oraz umożliwia organizacji pozyskanie opinii i wiedzy na temat potrzeb odbiorcy, kształtuje jednak przeciętny poziom zaufania pomiędzy podmiotami interakcji.

Ekonomiczny wymiar, najniższy poziom piramidy w modelu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa A.B. Carrolla, ze względu na podstawowy cel działalności gospodarczej polega na maksymalizowaniu zysków. Na tym etapie zaufanie budowane jest przede wszystkim na kompetencjach, solidności, kalkulacji. Jest to jednak słabe zaufanie. Poznanie działań organizacji następuje poprzez strategię komunikowania polegającą na informowaniu interesariuszy. Jest to przekaz jednostronny.

O faktycznej odpowiedzialności organizacji można mówić, gdy opracowana przez nią strategia uwzględnia wszystkie cztery wymienione przez A.B. Carrolla wymiary CSR. Organizacja budująca silne zaufanie interesariuszy to taka, która traktuje interesariuszy podmiotowo i włącza ich poprzez odpowiednią strategię komunikowania w działania społecznie odpowiedzialne.

### 3. Komunikowanie praktyk CSR klientom – przegląd wybranych badań przeprowadzonych w Polsce

Jednym z pierwszych punktów w przygotowaniu strategii komunikowania jest skuteczna identyfikacja interesariuszy [Cornelissen, 2004, s. 108-110]. Poznanie odbiorców umożliwia odpowiedni dobór środków i formy komunikowania. Do zobrazowania, w jaki sposób firmy komunikują się z klientami, i zaznaczenia luki w tym komunikowaniu, został przeprowadzony przegląd badań dotyczących komunikowania z uwzględnieniem problematyki CSR.

Ogólnopolskie badania z 2011 r., przeprowadzone dla Polskiej Agencji Rozwoju w Warszawie i zawarte w raporcie przygotowanym przez PARP, dają podstawę, by stwierdzić, że firmy potrafią zidentyfikować swoich interesariuszy. Najliczniej wskazywani byli klienci (70% odpowiedzi) [www 2, s. 95].

Do komunikowania się z klientami firmy najchętniej wykorzystują: osobistą, bezpośrednią rozmowę (92%), kontakt telefoniczny (78%) oraz e-mailowy (58%). Taki sposób komunikowania się z klientem sugerować może głównie przekazywanie i wymianę informacji lub konsultację pewnych rozwiązań, a nie zawieranie bardziej wiążących porozumień [www 2, s. 104-105]. Niedocenionym środkiem w kontakcie z klientami są media. Nieliczne firmy wykorzystują prasę ogólnopolską i lokalną (9%), możliwość zadawania pytań, zgłaszania uwag przez Internet (8%), media (TV, radio) (6%), newsletter (2%). Organizację sesji dialogowych/konsultacyjnych z klientami zadeklarowało 2% respondentów [www 2, s. 96-97].

Z wyników zaprezentowanych w raporcie przygotowanym przez PARP można wnioskować, że brakuje zróżnicowania i dopasowania sposobów komunikowania do konkretnej grupy interesariuszy. Wobec klientów stosowane są kanały komunikowania, które uniemożliwiają dotarcie do szerszego spektrum odbiorcy. Zwłaszcza niedocenione wydają się media.

Podobną konkluzję dotyczącą komunikowania o praktykach CSR z wykorzystaniem mediów można poczynić na podstawie raportu z 2012 r. pt. *Komunikacja działań CSR w Polsce*. Najczęściej stosowanymi narzędziami komunikacyjnymi przez badane firmy są: gazetki i newslettery wewnętrzne, które pozwalają dotrzeć do pracowników. Niestety w odpowiedziach respondentów brakuje narzędzi do komunikowania się z mediami i klientem [www 1, s. 4]. Chociaż z tego samego badania, tym razem prowadzonego wśród klientów, wynika, że o działaniach społecznie odpowiedzialnych badanych firm dowiedzieli się oni z mediów. Pojawia się więc pewien dysonans, z jednej strony „większość konsumentów pobiera swoje informacje z mediów, podczas gdy większość ba-

danych firm wykorzystuje przede wszystkim takie narzędzia komunikacji, jak gazetki i newslettery wewnętrzne czy raporty CSR, które nie docierają do szerokiego grona konsumentów” [www 1, s. 8].

Problemem w dotarciu do odbiorcy z komunikatem o praktykach społecznie odpowiedzialnych organizacji jest też często brak wiedzy o CSR. Badania przeprowadzone wśród kadry menedżerskiej reprezentującej przedsiębiorstwa znajdujące się na liście 500 największych firm w Polsce (2003 i 2011 r.) pokazują, że koncepcję biznesu odpowiedzialnego społecznie zna 58% respondentów. Badania przeprowadzone w 2009 r. wśród młodzieży dowodzą, że zaledwie 16% respondentów spotkało się z pojęciem biznesu społecznie odpowiedzialnego. Z kolei badania przeprowadzone wśród studentów informują, że wiedzę na temat CSR pozyskują oni przede wszystkim na zajęciach (2011 r.) [Rojek-Nowosielska, 2013, s. 45-47].

Przy okazji badań dotyczących komunikowania praktyk CSR przez dyskonty [Miszczak, 2015] autorka przeprowadziła wśród studentów Wojskowej Akademii Technicznej sondaż diagnostyczny. Udział w nim był dobrowolny. W grupie tej znaleźli się studenci drugiego roku zarządzania i innych kierunków technicznych (razem 103 osoby). Na pytanie „Czy studenci posiadają wiedzę o prowadzonych działaniach CSR przez wskazany dyskont?” 49 studentów odpowiedziało – tak. Odpowiedzi twierdzące były częściej podawane przez studentów zarządzania. Wyniki sondażu diagnostycznego w porównaniu z wynikami innych badań wyglądają optymistycznie. W trakcie stawiania pytania pojawiały się jednak pytania i prośby ze strony studentów o wyjaśnienie, czym jest społeczna odpowiedzialność organizacji – niestety to zdaje się potwierdzać problem niskiej bądź fragmentarycznej wiedzy Polaków na temat CSR wskazywany również przez innych autorów.

Według raportu *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu*, przygotowanego w 2011 r. dla Polskiej Agencji Rozwoju w Warszawie, pojęcie „społeczna odpowiedzialność biznesu” zna 31% przedstawicieli firm działających w Polsce [www 2, s. 4]. Działalność społecznie odpowiedzialną praktykuje 30% firm, ale bez współpracy z interesariuszami (samodzielnie). Ci, którzy podejmują współpracę, najczęściej wybierają do niej klientów (31%). Niestety należy odnotować też sporą część przedstawicieli firm, którzy nie realizują działań społecznie odpowiedzialnych (30%) [www 2, s. 6]. Spośród tych, którzy praktykują CSR, blisko ¼ firm (22%) nie informuje o tym opinii publicznej [www 2, s. 58].

Dotychczasowe spostrzeżenia i przedstawione wyniki badań poświęcone wdrażaniu CSR prowadzą do następujących wniosków:



1. W komunikowaniu działań CSR pożądany jest aktywny dialog jako wyraz dojrzałości organizacji, jej zaangażowania w działania społecznie odpowiedzialne oraz wyraz silnego zaufania wewnątrz organizacji i budowania go w otoczeniu zewnętrznym.
2. Media kojarzone zwykle z komunikowaniem jednokierunkowym, charakterystycznym dla organizacji początkujących w praktykach CSR, muszą być bardziej docenione. Z przedstawionych badań wynika, że ten obszar jest zaniedbany.
3. W przypadku braku lub nikłej wiedzy w społeczeństwie na temat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw popularyzacja idei CSR za pomocą np. reklamy społecznej, w której odbiorca jest edukowany o podstawowych założeniach CSR, wydaje się dobrym i podstawowym rozwiązaniem, trafiającym do szerokiej rzeszy odbiorców, możliwym do równoległego stosowania z bardziej interaktywnymi sposobami komunikowania. To również szansa na uzupełnienie dotychczasowych działań propagujących CSR.
4. Reklama społeczna w mediach poświęcona promocji idei CSR to wsparcie dla przedsiębiorców i ułatwienie im dialogu z klientami. To informacja będąca początkiem wzajemnego poznania i budowy zaufania, również w oparciu o praktyki społecznie odpowiedzialne organizacji. Dotychczas w mediach nie zauważono takiej reklamy informacyjnej i edukującej o idei CSR. Te, które się pojawiają, zazwyczaj związane są z konkretną firmą i działaniem społecznie odpowiedzialnym.
5. Wdrożenie proponowanego rozwiązania wymaga przeprowadzenia badań i na tej podstawie opracowania strategii komunikowania za pomocą mediów. Konieczne jest również określenie i dobór najbardziej skutecznych mediów do kontaktu z odbiorcą, konsolidacja środowisk zainteresowanych promowaniem CSR i pozyskanie środków na społeczną kampanię reklamową.

## Podsumowanie

Działania społecznie odpowiedzialne są komunikatem dla otoczenia o zaangażowaniu organizacji w coś więcej niż dążenie do zysku ekonomicznego. Zaufanie może być budowane na zasadzie utrzymywania standardów produktów lub usług. Klient, który powraca do organizacji po raz kolejny po ten sam produkt czy usługę, ufa, że za każdym razem otrzyma produkt lub usługę zaspokajające jego potrzeby w taki sam sposób jak uprzednio. W momencie, kiedy na rynku pojawiają się podobne produkty czy usługi, zaangażowanie organizacji w działania społecznie odpowiedzialne staje się wyróżnikiem i przyciąga klien-

ta. Budowane jest zaufanie na poziomie etycznym. Taka możliwość istnieje wówczas, gdy organizacja nie tylko działa w obszarze CSR, ale i komunikuje o tym. Z przytoczonych badań wynika jednak, że wiedza o praktykach społecznie odpowiedzialnych wśród interesariuszy jest znikoma, a organizacje zaniedbują informowanie klientów o swoim zaangażowaniu w CSR, zwłaszcza poprzez nieodpowiedni dobór środków komunikowania. Niedocenione przez organizacje wydają się w tym względzie media. Pojawiające się kampanie reklamowe poszczególnych firm i ich wybranych działań w ramach społecznej odpowiedzialności, np. firmy Danone, z dobrze zakotwiczonym w pamięci odbiorcy hasłem „Podziel się posiłkiem”, zwracają co prawda uwagę na działania społecznie odpowiedzialne, ale dają klientowi jedynie wiedzę fragmentaryczną. Wydaje się, że w mediach brakuje kampanii edukujących klientów o ogólnych zasadach CSR i elementach, na które powinni oni zwracać uwagę przy wyborze produktów lub usług, jeśli chcą doceniać i promować firmy społecznie odpowiedzialne. Dopiero wiedza na temat CSR może być podstawą do aktywowania głębszych, wspartych silnym zaufaniem relacji interesariuszy z organizacjami.

## Literatura

- Anthonissen P., red. (2013), *Komunikacja kryzysowa*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Kraków.
- Carroll A.B. (1999), *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, „Business and Society”, No. 3.
- Carroll B., Buchholtz A. (2014), *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*, Cengage Learning.
- Cornelissen J. (2004), *Corporate Communications. Theory and Practice*, Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi.
- Filek J. (2006), *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej*, UOKiK, Warszawa.
- Good D. (1990), *Individuals, Interpersonal Relations, and Trust* [w:] D. Gambetta (ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Basil Blackwell, Oxford.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2007), *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- McAlister D.J. (1995), *Affect- and Cognition-Based Trust As Foundation for Interpersonal Cooperation in Organisation*, „The Academy of Management Journal”, Vol. 38, No. 1.
- Miszczak M. (2015), *The Communication of CSR Policy to Customers by Discount Stores in Poland on the Basis of Lidl and Biedronka* [w:] M. Rojek-Nowosielska (red.), *Social Responsibility of Organizations Directions of Changes*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 387.

- Mitrega M. (2005), *Marketing relacji*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
- Morsing M., Schultz M. (2006), *Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies*, „Business Ethics: A European Review”, No. 4.
- Nan L. (2005) *A Network Theory of Social Capital*, April, <http://pro-classic.com/ethnicgv/SN/SC/paper-final-041605.pdf> (dostęp: 6.06.2015).
- Putnam R. (1995), *Tuning In, Tuning Out: The Strange Disappearance of Social Capital in America*, „Political Science and Politics”, No. 4.
- Ratnasingam P.P. (2001), *Interorganizational Trust in Business to Business E-commerce*, Erasmus University, Rotterdam.
- Rojek-Nowosielska M. (2013), *Edukacja jako instrument kształtowania wiedzy o społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw* [w:] A. Rączaszek, W. Koczur (red.), *Problemy edukacji wobec rozwoju społeczno-gospodarczego*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 131.
- Sankowska A. (2013), *Zaufanie a procesy kreacji wiedzy*, „Organizacja i kierowanie”, nr 2.
- Sztompka P. (2002), *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- Sztompka P. (2007), *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- [www 1] *Komunikacja działań CSR w Polsce*, czerwiec 2012, Warszawa, <http://effectivepr.pl/image/pdf/komunikacja-dzialan-csr.pdf> (dostęp: 12.05.2015)
- [www 2] *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu*, 9 grudnia 2011, Warszawa, <https://badania.parp.gov.pl/files/74/75/77/13079.pdf> (dostęp: 6.06.2015).

#### **BUILDING TRUST IN RELATIONS WITH CLIENTS BY COMMUNICATING CSR PRACTICES**

**Summary:** This article aims to underline the importance of trust built based on the actions of socially responsible organization and communication gaps in the selection of these measures, which somehow prevents or hinders the building of that trust. To achieve this purpose a literature analysis, analysis of studies of various authors regarding CSR communication and knowledge of the subject and the results of the survey conducted among a select group of students of the Military University of Technology. Area considerations narrowed to relations organization – the customer.

**Keywords:** trust, communication, CSR.