

## NARZĘDZIA CSR W KREOWANIU WIZERUNKU BANKU SPÓŁDZIELCZEGO

Marta Idasz-Balina, Rafał Balina  
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw  
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

**Abstrakt.** Przeprowadzone badania dotyczyły określenia znaczenia narzędzi wykorzystywanych przez banki spółdzielcze w ramach koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu do kreowania własnego wizerunku na rynku lokalnym. Badania ankietowe przeprowadzono w pierwszej połowie 2016 roku na grupie 600 klientów banków spółdzielczych. Przeprowadzone badania wykazały, że w przypadku badanych polskich banków spółdzielczych stosowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu wpływa pozytywnie na jego wizerunek a społecznie odpowiedzialne banki uzyskują wiele korzyści zarówno dla siebie samych, jak również dla społeczności oraz środowiska, w którym funkcjonują.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność biznesu, bank spółdzielczy, wizerunek, korzyść

### WSTĘP

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu pojawiła się na początku XIX wieku. Koncentrowała się ona wtedy na badaniu wrażliwości przedsiębiorstw na problemy społeczne, a także wskazywaniu zasad etycznych, które powinny być obecne w ich działalności [Nakonieczna 2008]. Obecnie społeczna odpowiedzialność biznesu określana jest często jako moralne oraz zgodne z prawem zobowiązanie wobec otaczającego każde przedsiębiorstwo środowiska. Mówiąc inaczej, jest to wrażliwość na sprawy środowiska zewnętrznego, jak również umiejętność utrzymania równowagi pomiędzy interesami akcjonariuszy, pracowników i klientów, a także świadczenie określonych usług na rzecz lokalnych społeczności. Gasparski wskazuje, że społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) to strategia budowania

przewagi konkurencyjnej, polegającej na dostarczaniu trwałych wartości dla interesariuszy [Gasparski i in. 2004]. Z kolei Żelazna-Bilcharz uważa, iż społeczna odpowiedzialność to zespół obowiązków, które spoczywają na przedsiębiorstwie, odnoszących się do ochrony oraz wzmocnienia społeczności, w której przedsiębiorstwo to funkcjonuje [2013]. Najnowsza definicja CSR zaproponowana przez Unię Europejską określa społeczną odpowiedzialność jako odpowiedzialność przedsiębiorstw za wpływ, jaki wywierają na społeczeństwo.

Wielowątkowość koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu spowodowała wydzielenie jej wielu obszarów zainteresowań. Jednym z najczęściej spotykanych jest podział według kryterium przedmiotowego zaproponowany przez Carrola [Carroll i Buchholtz 2003]. Opierając swoje założenia na piramidzie potrzeb Masłowa, zbudował on czteroczęściowy model społecznej odpowiedzialności organizacji. Wynika z niego, że społecznie odpowiedzialne działania mogą występować w czterech obszarach: filantropijnym – uważanym przez społeczeństwo za pożądany, etycznym – oczekiwanym przez społeczeństwo oraz prawnym i ekonomicznym – społecznie wymaganym. Podstawę modelu Carrola stanowi odpowiedzialność ekonomiczna oznaczająca konieczność generowania przychodu umożliwiającego, co najmniej przetrwanie podmiotu gospodarczego, ponieważ społeczeństwo wymaga od przedsiębiorstw by były podmiotami biznesowymi, których zobowiązaniem wobec akcjonariuszy jest wypracowywanie zysku. Wymagana przez społeczeństwo odpowiedzialność prawna zajmuje w modelu kolejne miejsce. Zobowiązuje ona przedsiębiorstwo do prowadzenia działalności zgodnie z obowiązującym prawem, chociaż zbyt rygorystyczne regulacje mogą w znacznym stopniu ograniczyć działalność podmiotu gospodarczego w konkurencyjnym i niestałym otoczeniu. Następnym poziomem odpowiedzialności oczekiwanej przez społeczeństwo jest odpowiedzialność etyczna, która rozumiana jest jako działania uczciwe i etyczne [Carroll i Buchholtz 2003]. Na samym szczycie znajduje się odpowiedzialność filantropijna, która wynika wyłącznie z decyzji przedsiębiorstwa [Bargieł 2011]. Odpowiedzialność ta obejmuje działania dobrowolne, darowizny lub inne formy pomocy, o które przedsiębiorstwa zostały poproszone przez indywidualnych potrzebujących lub organizacje społeczne [Adamczyk 2009].

W ostatnich latach koncepcja społecznej odpowiedzialności zyskała wielu zwolenników. Stała się filozofią zarządzania przedsiębiorstwem, która dostarcza wymierne korzyści zarówno w krótkim, jak i w długim czasie, co z perspektywy stabilności i ciągłości istnienia przedsiębiorstwa jest niezwykle istotne. Wśród korzyści osiągniętych przez firmę społecznie odpowiedzialną można wymienić wzrost zainteresowania inwestorów. Przedsiębiorstwa, które w swojej strategii uwzględniają wymiar społeczny, mogą spodziewać się łatwiejszego dostępu do finansowania. Inwestorów bardziej bowiem interesuje współpraca z podmiotami, które poza dobrymi wynikami finansowymi mogą pochwalić się przejrzystością zarządzania, odpowiedzialnym budowaniem swojego wizerunku oraz pozytywnymi relacjami

z otoczeniem. Wielu inwestorów uważa, że wiarygodność finansowa przedsiębiorstwa uzależniona jest od jego wiarygodności społecznej. Do korzyści osiągniętych przez społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwa należy także poprawa wizerunku oraz reputacji, a tym samym zwiększenie zaufania do niego. Wielu konsumentów jest wrażliwych na aspekty społeczne i ekologiczne, dlatego też firma może zyskać lojalnych wobec swojej marki klientów. Coraz bardziej świadomi konsumenci oprócz dobrej ceny i jakości oczekują także, by usługi i produkty były możliwie ekologiczne, a w procesie produkcyjnym przestrzegano zasad CSR. Stworzenie silnego wizerunku przedsiębiorstwa w oczach interesariuszy jest istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej. Pozytywny wizerunek zapewnia firmie stabilność funkcjonowania oraz zmniejsza ryzyko. W czasie spowolnienia gospodarczego przedsiębiorstwa stosujące CSR są w mniejszym stopniu narażone na zmniejszenie popytu, ponieważ u ich klientów występuje większe przywiązanie do marki [Leoński 2015]. Badania przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych potwierdzają istnienie współzależności między aktywnością społeczną firmy a osiąganym przez nią zyskiem. Ze wspomnianych badań wynika, iż działalność sponsorska podmiotów gospodarczych jest najczęściej akceptowana przez konsumentów oraz skłania ich do nabywania produktów tej firmy bardziej niż reklama [Rybak 2004]. Działanie zgodnie z ideą CSR to również lepsze wykorzystanie zasobów. Redukcja energo- oraz materiałochłonności produkcji i usług, zmniejszanie kosztów wywozu odpadów, zużycia wody, energii i materiałów, co zwiększa rentowność firmy. Poprawa kultury organizacyjnej firmy jest kolejnym ważnym czynnikiem zachęcającym do wdrożenia strategii bazującej na społecznej odpowiedzialności. Podnoszony jest bowiem standard postępowania względem klientów, kontrahentów, pracowników itp., co chroni przed kosztami negatywnego partnerstwa. Kultura organizacyjna w instytucjach, które preferują zasady społecznej odpowiedzialności, bazuje na zaangażowaniu, szacunku, odpowiedzialności, zaufaniu oraz transparentności dla wszystkich zainteresowanych. Pozytywnym skutkiem jest ograniczenie starć, konfliktów i oporów, a także polepszenie efektywności pracy. Przyjazne oraz niezagrażające zdrowiu miejsca pracy skutkują lepszymi, dobrze zmotywowanymi pracownikami, którzy wykonują pracę chętniej oraz bardziej wydajnie [Paetzold 2010]. Poprawa wizerunku firmy i zwiększenie zaufania wśród pracowników powoduje również wzrost atrakcyjności przedsiębiorstwa na rynku pracy skutkujący możliwością pozyskania najlepszych pracowników.

Banki są specyficznymi instytucjami, które zgodnie z tradycyjną definicją prowadzą działalność polegającą na przyjmowaniu depozytów oraz udzielaniu kredytów lub wydawaniu elektronicznego pieniądza [Ziółkowska 2013]. Bankami, z uwagi na funkcje, jakie pełnią, nie mogą być podmioty, których jedynym celem jest maksymalizacja wartości rynkowej. Powinny one również spełniać warunki bycia instytucjami publicznego zaufania. Instytucje bankowe mają silny wpływ na gospodarkę oraz społeczeństwo. Do grona interesariuszy przedsiębiorstwa bankowego



należą: akcjonariusze, pracownicy, klienci, lokalna społeczność oraz organizacje pozarządowe. Trudność odpowiedzialnego społecznie zarządzania bankiem polega na częstej rozbieżności oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy.

W koncepcji CSR poświęca się wiele uwagi potrzebie integracji służebnej roli banku z rolą komercyjną, umożliwiającą zrównoważenie interesów wszystkich grup interesariuszy. Postuluje się w niej, by banki zachowywały się odpowiedzialnie zarówno wobec akcjonariuszy, jak i pozostałych grup interesu, a także by w swojej działalności poza aspektami ekonomicznymi uwzględniały również aspekty etyczne, społeczne i ekologiczne [Gostomski 2009].

W środowisku naukowym oraz wśród zwolenników odpowiedzialności społecznej panuje przekonanie, iż strategia CSR przynosi bankom wiele korzyści. Są to m.in.: zwiększenie lojalności klientów oraz pozostałych interesariuszy, wzrost zainteresowania ze strony coraz bardziej świadomych inwestorów, poprawa stosunków ze społecznością oraz lokalnymi władzami, wzrost konkurencyjności, podnoszenie poziomu kultury organizacyjnej, kształtowanie pozytywnego wizerunku wśród pracowników, pozyskanie oraz utrzymanie najlepszych pracowników [Korenik 2013]. W społecznej odpowiedzialności banki widzą szanse na odbudowanie zaufania, które utraciły w czasie światowego kryzysu gospodarczego.

Nie ma wątpliwości, czy społecznie odpowiedzialna aktywność banku przyczynia się do wzrostu jego wartości. Można nawet twierdzić, iż w obecnych czasach skupianie się jedynie na aspektach ekonomicznych działalności nie zagwarantuje bankom silnej pozycji oraz potencjału dla przetrwania w sytuacji kryzysu w sektorze finansowym. Problemem jest natomiast, jak ideę CSR przekształcić w rzeczywistość.

## METODY BADAŃ

Celem opracowania jest określenie znaczenia narzędzi wykorzystywanych przez banki spółdzielcze w ramach koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu (CSR) do kreowania swojego wizerunku na rynku lokalnym.

Mając na uwadze realizację celu głównego, przeprowadzono badania ankietowe na próbie 600 klientów. Badaniami objęto banki spółdzielcze prowadzące działalność na obszarach wiejskich w województwach: mazowieckim (210 respondentów), warmińsko-mazurskim (190 respondentów) oraz podlaskim (200 respondentów). Badania przeprowadzono w pierwszej połowie 2016 roku na klientach badanych banków spółdzielczych, którzy zadeklarowali co najmniej minimalną znajomość koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Respondenci odpowiadali na 8 pytań dotyczących wpływu wykorzystania narzędzi wykorzystywanych przez banki spółdzielcze w ramach koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

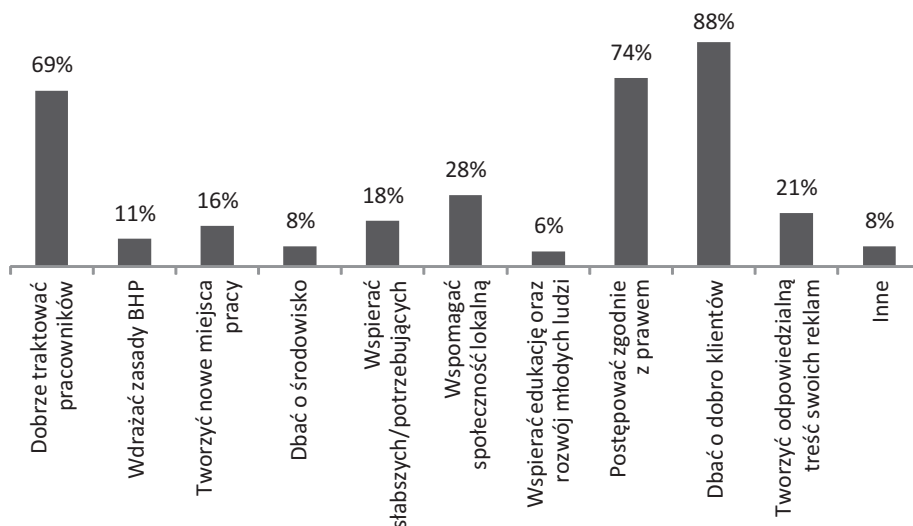


## WYNIKI BADAŃ

W pierwszym pytaniu respondenci zostali poproszeni o wskazanie działań, które powinny podejmować banki, by można było je uznać za społecznie odpowiedzialne (rysunek 1). W tym pytaniu ankietowani mogli wskazać maksymalnie 3 odpowiedzi. Najwięcej klientów (88%) uznało, że banki społecznie odpowiedzialne powinny przede wszystkim dbać o dobro klientów. Dużą popularnością cieszyły się również takie odpowiedzi, jak: „postępować zgodnie z prawem” (74%) oraz „dobrze traktować pracowników” (69%). Wspomaganie społeczności lokalnej oraz tworzenie odpowiedzialnej treści reklamy, to z kolei istotne działania w rozumieniu odpowiednio 28 oraz 21% ankietowanych. W opinii zaledwie 6% osób banki powinny „wspierać edukację oraz rozwój młodych ludzi”.

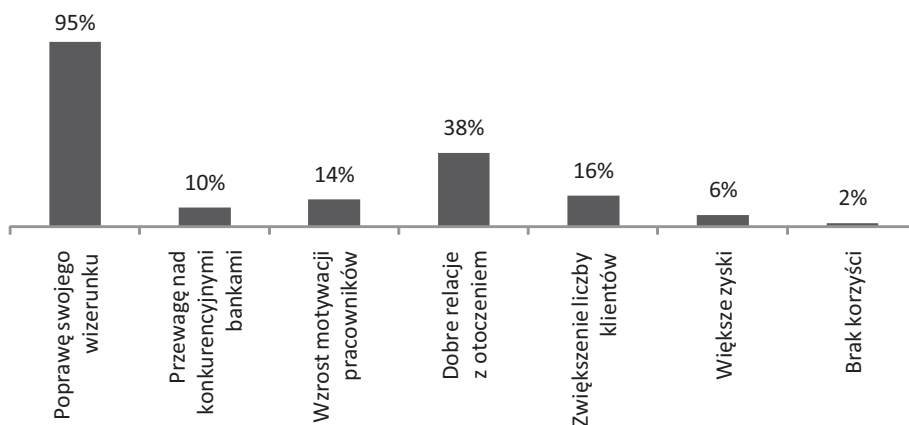
Niepokojąca jest mała liczba wskazań, iż społeczna odpowiedzialność biznesu to również działania na rzecz ochrony środowiska. Jedynie 8% respondentów postrzega społecznie odpowiedzialny bank jako instytucję odpowiedzialną za środowisko.

Na pytanie o korzyści jakie osiągają społecznie odpowiedzialne banki, 95% ankietowanych wskazało na poprawę wizerunku (rysunek 2). Ku tej opcji skłoniło się 94,33 oraz 95,67% mężczyzn. Z kolei dobre relacje z otoczeniem są jedną z osiąganých korzyści w opinii 38 % respondentów. Pozostałe korzyści dostrzegane przez ankietowanych to: zwiększenie liczby klientów (16%), wzrost motywacji



**RYСУNEK 1.** Działania podejmowane przez społecznie odpowiedzialne banki w opinii klientów banków spółdzielczych (% ankietowanych)

Źródło: Badania własne.



**RYSUNEK 2.** Korzyści osiągnane przez społecznie odpowiedzialne banki w opinii klientów badanych banków spółdzielczych (% ankietowanych)

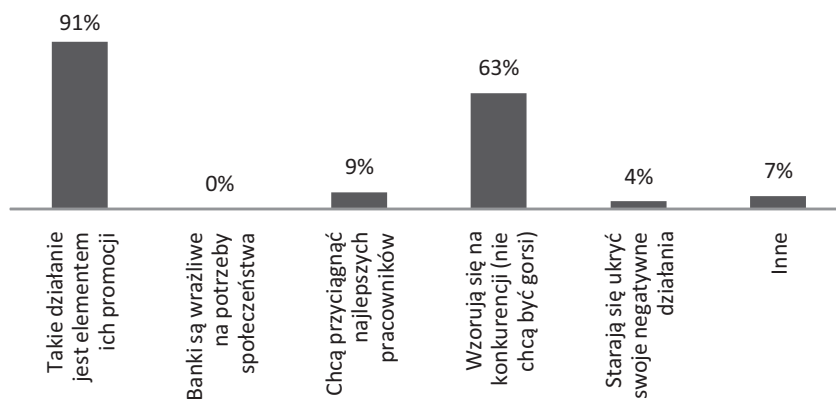
Źródło: Badania własne.

pracowników (14%), przewaga nad konkurencyjnymi bankami (10%) oraz większe zyski (6%). Co ciekawe, dwie osoby (mężczyźni) wskazały na brak jakichkolwiek korzyści.

Pozytywnym faktem jest, iż w opinii 98% ankietowanych koncepcja społecznej odpowiedzialności realizowana przez banki niesie za sobą korzyści.

Następne pytanie dotyczyło powodów zaangażowania banków w działalność społeczną (rysunek 3).

Głównym motywem angażowania się przez banki w działalność społeczną jest potrzeba budowania wizerunku. Tę odpowiedź wskazało najwięcej, bo aż

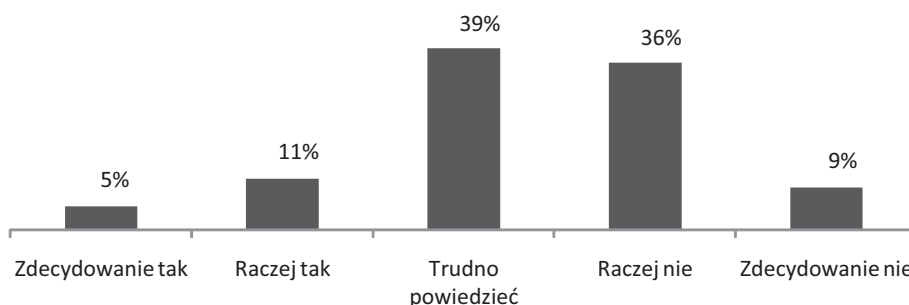


**RYSUNEK 3.** Powody zaangażowania banków w działalność społeczną w opinii klientów banków spółdzielczych (% ankietowanych)

Źródło: Badania własne.

91% respondentów. Inne motywy wdrażania idei CSR przez banki to: wzorowanie się na konkurencji (63%), chęć pozyskania najlepszych pracowników (9%) oraz możliwość ukrycia swoich negatywnych działań (4%).

Nikt z ankietowanych nie skłonił się ku opcji „banki są wrażliwe na potrzeby społeczeństwa”. Respondentów zapytano również: „Czy jest Pan/i w stanie więcej zapłacić za produkt/usługę banku uważanego powszechnie za społecznie odpowiedzialny?” (rysunek 4).



**RYSUNEK 4.** „Czy jest Pan/i w stanie więcej zapłacić za produkt/ usługę banku uważanego powszechnie za społecznie odpowiedzialny?” (% ankietowanych)

Źródło: Badania własne.

Badanie wykazało, iż zaledwie 5% ankietowanych klientów banku jest zdecydowane zapłacić więcej za produkt/usługę banku uważanego powszechnie za społecznie odpowiedzialny. Niewiele więcej, bo tylko 11% osób raczej zdecydowałoby się na takie działanie. Najwięcej ankietowanych – 39% badanej populacji – wyraziło niezdecydowanie w tej kwestii. Negatywny stosunek do poniesienia większych kosztów zadeklarowało 36% (raczej nie) oraz 9% (zdecydowanie nie).

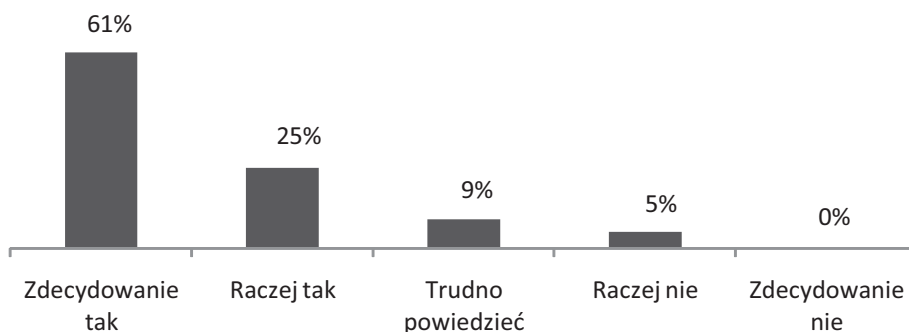
Następne pytanie dotyczyło kwestii informowania przez banki o podejmowanych przez nie działaniach z zakresu społecznej odpowiedzialności (rysunek 5).

Według zdecydowanej większości badanych, banki powinny informować o swoich działaniach z zakresu CSR – 61% wskazań „zdecydowanie tak”, 25% – „raczej tak”. Niezdecydowanie wyraziło 9% osób, a zaledwie 5% badanej populacji uważało, że działania z zakresu CSR nie są informacją, którą bank powinien upubliczniać. Żadna z osób nie zadeklarowała zdecydowanego sprzeciwu.

Respondenci zostali również poproszeni o wybór jednej informacji na temat banku, która spowodowałaby rezygnację korzystania z jego usług (rysunek 6). Wśród badanych osób 86% podjęłoby decyzję o rezygnacji po uzyskaniu informacji o nieuczciwych praktykach banku wobec klientów.

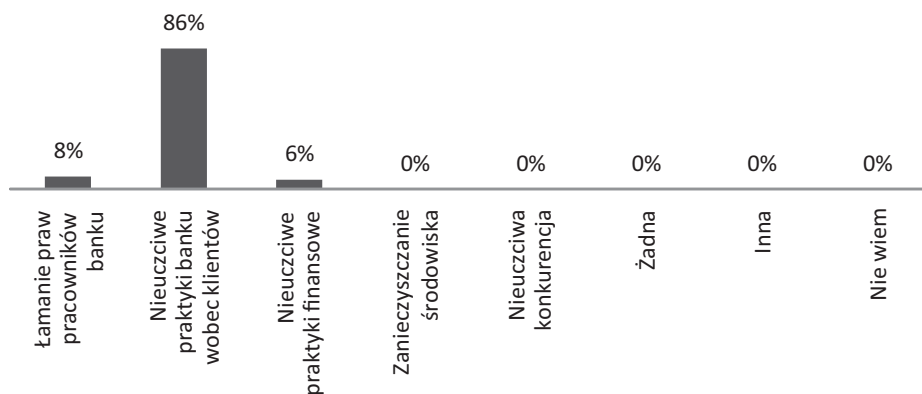
Dla 8% osób ważniejsza byłaby informacja o łamaniu praw pracowników tej instytucji. Tylko 6% badanych powód do rezygnacji z usług banku widzi w jego nieuczciwych praktykach finansowych. Zanieczyszczenie środowiska oraz





**RYSUNEK 5.** Opinia klientów banków spółdzielczych na temat potrzeby informowania przez bank o działaniach z zakresu CSR (% ankietowanych)

Źródło: Badania własne.



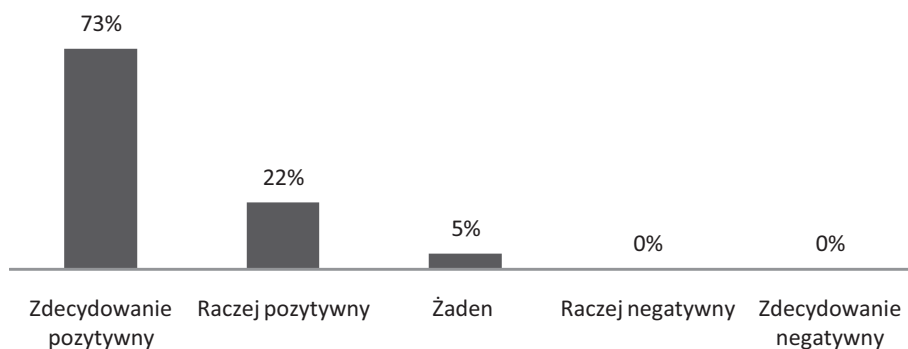
**RYSUNEK 6.** Czynniki mogące wpłynąć na rezygnację przez klientów banków spółdzielczych z korzystania z jego usług (% ankietowanych)

Źródło: Badania własne.

nieuczciwa konkurencja dla żadnego z ankietowanych nie stanowi głównej przyczyny rezygnacji.

Kwestionariusz ankiety zawierał, także pytanie o wpływ idei CSR na wizerunek banku. W koncepcji CSR większość respondentów widzi pozytywny wpływ na wizerunek banku. 73% ankietowanych jest zwolennikiem opcji „zdecydowanie pozytywny”, a 22% zaznaczyło odpowiedź „raczej pozytywny”. Tylko 5% osób nie dostrzegало w takim działaniu żadnych konsekwencji. Żadna z osób nie zauważyła natomiast negatywnego wpływu tej koncepcji na wizerunek banku (rysunek 7).





**RYSUNEK 7.** Wpływ koncepcji CSR na wizerunek banku

Źródło: Badania własne.

## WNIOSKI

Współcześnie w warunkach dużej konkurencyjności pozytywny wizerunek staje się istotnym narzędziem walki konkurencyjnej. Wyróżnia on organizację, oddziałuje na decyzje nabywców dotyczące produktów przedsiębiorstwa, co w efekcie decyduje o sukcesie firmy. Posiadanie rozpoznawalnego wizerunku umożliwia instytucji uniknąć problemu anonimowości. Zbudowanie wizerunku oraz prawidłowe nim zarządzanie jest w obecnych czasach koniecznością. Literatura oraz praktyka wskazuje wielu narzędzi, które mogą być stosowane w procesie budowania wizerunku podmiotu gospodarczego. Jednym z takich instrumentów stały się w ostatnich latach działania z zakresu odpowiedzialności społecznej biznesu (CSR).

Celem badań było określenie wpływu zastosowania narzędzi CSR w procesie kreowania wizerunku banku spółdzielczego. Przeprowadzone badania miały charakter fragmentaryczny, dlatego też uzyskane wyniki nie mogą stanowić uogólnień na całą populację banków spółdzielczych i ich klientów. Nie mniej uzyskane wyniki mogą stanowić istotne źródło informacji dla zarządzających bankami spółdzielczymi.

Na podstawie przeprowadzonych badań sformułowano następujące wnioski:

- Przeprowadzone badania wykazały, że stosowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu przez bank spółdzielczy wpływa pozytywnie na jego wizerunek w środowisku lokalnym.
- W opinii klientów badanych banków spółdzielczych społecznie odpowiedzialny bank to taki, który przede wszystkim dba o dobro klienta. Dodatkowo stwierdzono, że dla klientów banków spółdzielczych ważne są przede wszystkim te działania, które bezpośrednio ich dotyczą.



- Warto zauważyć, że mimo świadomości klientów banków spółdzielczych w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu klienci banków spółdzielczych nie są zdecydowani zapłacić więcej za produkt lub usługę banku uważanego powszechnie za społecznie odpowiedzialny.

Mając na uwadze wyniki badań, stwierdzono, że klienci badanych banków spółdzielczych wykazują się dużym stopniem świadomości w zakresie istotnego wpływu narzędzi CSR na proces kreowania wizerunku banku. Warto podkreślenia jest to, że informacje o społecznym zaangażowaniu banków w niewielkim stopniu wpływają na decyzje klientów odnośnie nawiązania współpracy z wybranym bankiem, ale istotnym aspektem jest ogólny wizerunek banku, który w dużym stopniu kreowany jest przez narzędzia udostępnione bankom w ramach koncepcji CSR.

## Spis literatury

- ADAMCZYK J. 2009: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- BARGIEŁ D. 2011: Stosowanie narzędzi biznesu odpowiedzialnego społecznie w dążeniu do rozwoju społeczno-ekonomicznego, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy* 20, Rzeszów, s. 70–77.
- CARROLL A.B., BUCHHOLTZ A.K. 2003: *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*, Thomson Learning, South – Western College.
- GASPARSKI W., LEWICKA-STRZAŁECKA A., ROK B., SZULCZEWSKI G. 2004: *Odpowiedzialność społeczna i etyka biznesu w polskim życiu gospodarczym*, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa.
- GOSTOMSKI E. 2009: *Społeczna odpowiedzialność banków w dobie kryzysu finansowego* (w:) *Społeczna odpowiedzialność instytucji finansowych*, (red.) M. Bąk, P. Kulawczuk, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa.
- KORENIK D. 2013: Znaczenie społecznej odpowiedzialności banku w teorii i praktyce bankowej, *Zarządzanie i Finanse* 2/1, s. 308–320.
- LEOŃSKI W. 2015: *Koncepcja CSR w polskim sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Studia Ekonomiczne* 229, Katowice, s. 92–102.
- NAKONIECZNA J. 2008: *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa.
- PAETZOLD K. 2010: *Corporate Social Responsibility (CSR): An International Marketing Approach*, Diplomica Verlag, Hamburg.
- RYBAK M. 2004: *Etyka menedżera – Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- ZIÓŁKOWSKA E. 2013: *Idea Corporate Social Responsibility jako przykład społecznych aspektów funkcjonowania sektora bankowego przez pryzmat odpowiedzialności*



banków za kryzys subprime, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów* 127, s. 127–148.

ŻELAZNA-BLICHAZ A. 2013: Społeczna odpowiedzialność w procesie gospodarowania a zrównoważona produkcja i konsumpcja, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.

### **APPLICATION OF CSR TOOLS IN THE PROCESS OF IMAGE CREATION IN COOPERATIVE**

**Abstract.** The research was determining the significance of the tools used by the cooperative banks under the concept of Socially Responsible Business to create their own image in the local market. The questionnaire survey was conducted in the first half of 2016 at group of 600 clients of cooperative banks. The research showed that in the case of Polish cooperative banks the concept of corporate social responsibility has a positive effect on their image. What more socially responsible banks gets a lots of benefits for them and for the environment and the community, in which they operate.

**Key words:** Socially Responsible Business, cooperative bank, image, benefit

