



Złożenie pracy online:  
2021-06-02 06:52:38  
Kod pracy:  
12041/38919/CloudA

Monika Włoszczyzna  
(nr albumu: 24588 )

Praca magisterska

## **Spółeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie budowania wizerunku firmy na przykładzie Orange Polska S.A.**

### **Corporate social responsibility in terms of building the company's image on the example of Orange Polska S.A.**

Wydział: Wyższa Szkoła Biznesu - National-Louis University

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie firmą

Promotor: dr Jan Waśkiewicz

Składam serdeczne podziękowania promotorowi mojej pracy dr Janowi Waśkiewiczowi za pomoc naukową, poświęcony czas i ogromną wyrozumiałość. Dziękuję także mojej rodzinie za wsparcie i niezłomną wiarę w powodzenie tego przedsięwzięcia oraz wszystkim, którzy przyczynili się do tego, że ta praca powstała.

Monika Włoszczyzna



## Streszczenie

Z dnia na dzień działalność biznesowa przedsiębiorstw staje się coraz istotniejszym elementem nie tylko życia gospodarczego, ale również społecznego. Nie ulega wątpliwości, że każda firma w sposób istotny wpływa na otaczającą ją rzeczywistość. Dzięki temu, że coraz lepiej rozumie ten mechanizm, może świadomie i skutecznie zarządzać swoimi relacjami z interesariuszami i otoczeniem, także wpływać na swój wizerunek. Do tego celu przedsiębiorstwa sięgają po narzędzie w postaci koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), która właściwie rozumiana i wdrożona porządkuje relacje między biznesem a społeczeństwem. Jednak to nie jedyne korzyści wynikające z wdrożenia CSR. Niejako efektem ubocznym wdrożenia tej strategii, ale z perspektywy biznesu pożądanym, jest poprawa wizerunku przedsiębiorstwa. Współcześnie wizerunek jest uznawany za jeden z ważniejszych zasobów niematerialnych, mający przełożenie na rynkową wartość przedsiębiorstwa. Pozytywne postrzeganie firmy przez otoczenie powinno skutecznie pomagać w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Celem pracy była ocena roli społecznej odpowiedzialności w budowaniu wizerunku firmy oraz wskazanie korzyści wynikających ze stosowania CSR, na przykładzie Orange Polska. Autorka w swojej pracy przedstawiła korelację między działaniami firmy w ramach społecznej odpowiedzialności a jej postrzeganiem przez interesariuszy. Wyjaśnione także zostały najważniejsze pojęcia takie jak: wizerunek, wizerunek przedsiębiorstwa, odpowiedzialny biznes, ład organizacyjny czy zaangażowanie społeczne. Podczas przeprowadzonych badań autorka zweryfikowała jak w praktyce interesariusze odbierają organizacje społecznie odpowiedzialne. Najważniejszą częścią pracy było badanie przeprowadzone na dwóch grupach interesariuszy: klientach i pracownikach. Badanie to pozwoliło potwierdzić wpływ działań z zakresu CSR na wizerunek przedsiębiorstwa.

## Słowa kluczowe

społeczna odpowiedzialność biznesu, CSR, wizerunek, wizerunek przedsiębiorstwa, odpowiedzialny biznes, ład organizacyjny, zaangażowanie społeczne, Orange Polska



## Abstract

Day by day, the business activity of enterprises is becoming more important element of not only economic but also social life. There is no doubt that companies have a significant impact on the surrounding reality. Thanks to the fact that employees of the organizations understand this mechanism better and better, they can consciously and effectively manage their relations with stakeholders and the environment, as well as influence the image of their organization. For this purpose, enterprises use a tool in the form of the concept of corporate social responsibility (CSR), which, when properly understood and implemented, organizes relations between companies and society. However, there are other benefits of implementing CSR. A side effect of doing so, which is desirable from a business perspective, is the improvement of the company's image. Nowadays, company's image is considered to be one of the most important intangible resources, which impacts the market value of the company. Positive perception of the company by the environment should effectively help in achieving a competitive advantage. The main purpose of the work was to assess the role of social responsibility in creating the company's image and to indicate the benefits of using CSR, based on the example of Orange Polska. The author presented in this work the correlation between the company's corporate social responsibility activities and its perception by stakeholders. The most important concepts such as image, corporate image, responsible business, organizational governance and social commitment were also explained. During the research, the author verified in practice how the stakeholders perceive socially responsible organizations. The most important part of the work was the research carried out on two groups of stakeholders: clients and employees of Orange Polska. This study confirmed the impact of CSR activities on the company's image.

## Keywords

corporate social responsibility, CSR, image, corporate image, responsible business, organizational governance, social commitment, Orange Polska



## Spis treści

Wstęp .....	3
Rozdział 1 .....	5
Wizerunek firmy a społeczna odpowiedzialność biznesu – ujęcie teoretyczne.....	5
1.1 Pojęcie wizerunku, jego funkcje i znaczenie. ....	5
1.2 Narzędzia kreowania wizerunku. ....	11
1.3 Koncepcja CSR.....	14
1.4 Wewnętrzny i zewnętrzny wymiar CSR .....	19
Rozdział 2 .....	22
Wpływ działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu na wizerunek firmy. ...	22
2.1 Proces kreowania wizerunku. ....	22
2.2 Rola CSR w budowaniu wizerunku.....	25
2.3 Korzyści wynikające z wdrożenia koncepcji CSR w przedsiębiorstwie.....	27
2.4 Społeczna odpowiedzialność biznesu w branży telekomunikacyjnej. ....	31
Rozdział 3 .....	35
Orange Polska S.A. – lider na polskim rynku telekomunikacyjnym, internetowym i telefonii cyfrowej. ....	35
3.1 Charakterystyka oraz zasięg działania przedsiębiorstwa. ....	35
3.2 Struktura organizacyjna i zatrudnienie.....	42
3.3 Otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne Orange Polska.....	47
3.4 Działania z zakresu CSR w Orange Polska. ....	56
Rozdział 4 .....	62
Metodyka badań własnych. Ujęcie praktyczne. ....	62
4.1 Metodyka badań własnych. Ujęcie praktyczne. ....	62
4.1.1 Cel, przedmiot i podmiot badań.....	62
4.1.2 Główny i szczegółowe problemy badawcze. ....	62
4.1.3 Hipotezy badawcze .....	63



4.1.4 Metody, techniki i narzędzia badawcze.....	63
4.2 Analiza zgromadzonego materiału z przeprowadzonych badań .....	63
4.3 Wnioski z przeprowadzonych badań.....	95
Podsumowanie. ....	101
Bibliografia .....	103
Źródła internetowe:.....	106
Spis tabel .....	108
Spis schematów .....	108
Spis wykresów.....	109



## Wstęp

Dzisiejszy świat jest bardzo wymagający dla biznesu. Nie wystarczy – jak jeszcze kilkanaście lat temu – dostęp do najnowszych technologii, konkurencyjne ceny czy dobre spoty reklamowe w atrakcyjnym czasie antenowym, by zdobyć klienta. Galopująca globalizacja i cyfryzacja zmniejszyła odległości i otworzyła szeroki dostęp do informacji. Inteligentni i coraz bardziej świadomi konsumenci, podejmują decyzje zakupowe z coraz większą rozważą, a „wartość” nie jest dla nich jedynie synonimem ceny. Nabywcy analizują jaki wpływ na jakość ich życia i środowisko ma działalność przedsiębiorstw i dostrzegają zarówno pozytywne, jak i negatywne aspekty tej działalności. Oznacza to, że maleje rola samego produktu, a rośnie znaczenie wizerunku – tego, jak postrzegane jest przedsiębiorstwo w roli podmiotu, który jest częścią danej społeczności. Według Petera Druckera (1999, str. 87) „(...) każda organizacja gospodarcza ponosi pełną odpowiedzialność za swój wpływ na społeczność lokalną i społeczeństwa, w których działa”. Oznacza to, że przedsiębiorstwo, które ma świadomość tej odpowiedzialności, działa tak, by maksymalnie ograniczyć negatywne aspekty swojej działalności i maksymalizować zaangażowanie w projekty filantropijne, a dzięki temu zwiększa swoją szansę na społeczną akceptację. To poszanowanie wartości ekologicznych i społecznych w strategii biznesowej oraz codziennym działaniu, przy jednoczesnym uwzględnianiu oczekiwań wszystkich zainteresowanych jest charakterystyczne dla koncepcji społecznej odpowiedzialności (CSR). Coraz więcej firm w Polsce decyduje się na wdrożenie tej koncepcji i usystematyzowanie swoich działań w tym zakresie.

Jednym z liderów w rankingu odpowiedzialnych firm jest Orange Polska – organizacja, z którą kilka lat temu autorka pracy związała swoją przyszłość zawodową. Orange od 2007r (odkąd powstał ranking) zajmuje miejsca w pierwszej dziesiątce, a w 2016 uplasował się na pierwszym miejscu ([www.rankingodpowiedzialnychfirm.pl](http://www.rankingodpowiedzialnychfirm.pl), 2020). Widząc jak ważnym elementem jej codziennej pracy jest CSR, autorka opracowania zastanawia się, czy inni ludzie – np. pracownicy, klienci - również mają świadomość tych działań? A jeśli tak, to czy faktycznie podejmując swoje decyzje zakupowe biorą pod uwagę działania z zakresu CSR? Czy te działania w istocie są elementami kreującymi wizerunek firmy?

Na potrzeby niniejszych rozważań autorka postawiła hipotezę, że działania z zakresu CSR pozytywnie wpływają na wizerunek firmy.

Celem pracy jest ocena roli społecznej odpowiedzialności w budowaniu wizerunku firmy oraz wskazanie korzyści wynikających ze stosowania CSR.



Zakres przedmiotowy pracy obejmuje diagnozę działań realizowanych przez Orange Polska w ramach CSR, w odniesieniu do interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych.

Podmiotem badania byli pracownicy, współpracownicy, aktualni i potencjalni klienci Orange Polska. Wielkość próby badawczej to 35 osób. Całość próby badawczej podzielona na dwie części. Pierwsza z nich to pracownicy i współpracownicy firmy. Druga to jej klienci.

W procesie pisania niniejszej pracy autorka, poza szeroko wykorzystywaną literaturą przedmiotu, korzystała z prasy branżowej znajdującej się w sieci, jak również powszechnie dostępnych dokumentów i cyklicznie wydawanych raportów firmowych.

Praca będzie składała się z czterech rozdziałów i podsumowania.

W rozdziale pierwszym, autorka przedstawiła podstawy teoretyczne związane z tematem zawarte w literaturze przedmiotu. Wyjaśnione także zostały najważniejsze pojęcia takie jak: wizerunek, wizerunek przedsiębiorstwa, odpowiedzialny biznes, ład organizacyjny czy zaangażowanie społeczne.

Rozdział drugi poświęcono omówieniu procesu kreowania wizerunku w przedsiębiorstwie. Przedstawiono w nim także rolę i korzyści jakie wynikają z wdrożenia koncepcji CSR dla przedsiębiorstwa. Ponadto opisany został problem społecznej odpowiedzialności biznesu w branży telekomunikacyjnej.

W rozdziale trzecim scharakteryzowany został podmiot badań: tj., Orange Polska, jego zakres i zasięg działania. Przedstawiono strukturę organizacyjną firmy, problemy zatrudnienia, charakterystykę otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, jak również działania z zakresu CSR.

Rozdział czwarty ma charakter empiryczny. Zawiera on opis przyjętej metodyki badań a w niej: cel, przedmiot i podmiot badań, problemy badawcze a także metodę, technikę i narzędzie użyte w badaniach. W rozdziale tym znajdują się analiza wyników z przeprowadzonych badań w postaci tabel i graficznych wykresów a także interpretacja tych wyników. Na końcu rozdziału znalazły się wnioski z przeprowadzonych badań oraz weryfikacja hipotezy.

Praca kończy się podsumowaniem, gdzie przedstawione zostały ogólne refleksje autorki, wynikające z problematyki pracy w zderzeniu z zaprezentowaną teorią a wynikami badań własnych.





## Rozdział 1

### Wizerunek firmy a społeczna odpowiedzialność biznesu – ujęcie teoretyczne.

#### 1.1 Pojęcie wizerunku, jego funkcje i znaczenie.

W dobie przyspieszenia gospodarczego oraz postępującej globalizacji, firmy zdają sobie sprawę, że dostęp do technologii, wiedza czy jakość już nie wystarczą by osiągnąć przewagę konkurencyjną. Szeroki strumień wiedzy jaki wylewa się z Internetu pomału deprecjonuje te elementy, one tracą na wartości, bo przestają być dobrem unikalnym. Co to oznacza? Nawet jeżeli dana firma posiada najnowocześniejszą technologię, to pozyskanie jej przez konkurencję to jedynie kwestia czasu – może się także okazać, że konkurencja wejdzie w posiadanie technologii jeszcze nowszej. Wiedza... jakże często przedsiębiorstwa nie potrafią jej zatrzymać w firmie. Ulatuje ona razem z pracownikami, wędruje w sieci i dla osoby dociekliwej staje się dobrem łatwo dostępnym. Istotna z perspektywy konsumenta jakość jest gwarantowana na podobnym poziomie przez wielu dostawców. Konsument atakowany jest nieustannie bardzo agresywną reklamą - na ulicy w mediach, na portalach społecznościowych, im więcej odbiera takich bodźców, tym bardziej staje się odporny na ten przekaz. Każda nieprawdziwa informacja szybko jest weryfikowana i może przysporzyć wielu problemów.

Można przypuszczać, że ta formuła w niedługim czasie się wyczerpie, dlatego wiele firm, w ramach odwrócenia sytuacji poszukuje narzędzi, żeby wyróżnić się wśród konkurentów. Zbudowanie przewagi konkurencyjnej w gospodarce opartej na wiedzy to bardzo złożony i niezwykle czasochłonny proces, który wymaga nie tylko jasno określonej strategii, ale też wyróżniających zasobów. To zasoby niematerialne, do których z pewnością należy wizerunek, stają się kluczowe w zdobywaniu pozycji lidera na rynku. Unikalny, pozytywny wizerunek jest tym, co decyduje o niepowtarzalności przedsiębiorstwa i stanowi element wyróżniający go spośród konkurentów (Malara i Rzęchowski, 2011, str. 60).

Wizerunek jako pojęcie na tyle mocno zakorzeniło się w codziennej polszczyźnie, że niejednokrotnie używane jest w sposób automatyczny z tendencją do nadużywania go, lub używania w sposób niewłaściwy. Sam termin wywodzi się z języka łacińskiego (imago) i oznacza wzór, pierwowzór, odbicie, obraz (Dunaj, 1996). Współcześnie może odnosić się do wypracowanego przez specjalistów publicznego oblicza osoby lub organizacji, w praktyce może służyć zdobywaniu społecznej akceptacji dla działalności przedsiębiorstwa, pozyskiwaniu coraz większych rzesz sympatyków, klientów i innych je w korzystnym świetle – przedstawia firmę w korzystnym świetle.



W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji wizerunku, w tabeli 1. zostały zaprezentowane te funkcjonujące w ostatnim stuleciu ubiegłego wieku.

Tabela 1. Wybrane definicje pojęcia wizerunek z ubiegłego wieku.

Autor	Rok	Definicja
J.E. Marston	1979	Obraz firmy w umysłach ludzi.
G.R. Dowling	1986	Zbiór znaczeń, na podstawie których dany podmiot jest znany i za pomocą których ludzie go opisują, zapamiętują i odnoszą się do niego.
D. Newsom, A. Scot, T.J. Vanslyke	1989	Wizerunek to wyobrażenie, jakie jedna osoba lub wiele publiczności ma o sobie, przedsiębiorstwie lub instytucji. Nie jest to obraz rzeczywisty, dokładnie i szczegółowo nakreślony, ale raczej mozaika wielu szczegółów, podchwyconych przypadkowo, fragmentarycznie, o nieostrych różnicach
Kotler	1994	Wizerunek jest to pewien zbiór przekonań, a także myśli i wrażeń danej osoby o określonej firmie.
J. Altkorn	1995	Subiektywne wyobrażenie, które posiadamy o obiekcie naszego zainteresowania.
K. Wójcik	1997	Wyobrażenie, jakie jedna lub wiele publiczności ma o osobie, przedsiębiorstwie lub instytucji; nie jest to obraz rzeczywisty, dokładnie i szczegółowo nakreślony, ale raczej mozaika wielu szczegółów, które należy oceniać przez pryzmat odbioru jednej lub różnych publiczności
E.R. Gray and J.M. Balmer	1998	Rezultat interakcji doświadczeń, opinii, odczuć, wiedzy i wrażeń, które ludzie mają w związku z daną firmą.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Kotler, 1994, str. 549), (Altkorn, 2004, str. 9) (Wójcik, 2015, str. 39).

Dyskusja na temat tego pojęcia, pomimo upływu lat, nie wygasa. Zmieniające się warunki i otoczenie biznesu, rozwój technologii, sprawiają, że ludzie stale weryfikują już zdefiniowane kwestie i próbują je analizować w kontekście nowej rzeczywistości. To może



tłumaczyć fakt, że wizerunek do dziś jest tematem wielu prac i analiz naukowych, a kolejne definicje z początku XXI w. zdają się to potwierdzać (por tab. 2). Wizerunek uznany został za jeden z najistotniejszych zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa. (Bąk, 2016) Ma olbrzymie znaczenie w zjednywaniu opinii publicznej, sprawia, że znika anonimowość pomiędzy firmą a odbiorcą. Dobry wizerunek ułatwia wzajemne porozumienie z interesariuszami, sprzyja kreowaniu przychylności do firmy.

Tabela 2. Wybrane definicje pojęcia wizerunek z XXI w.

Autor	Rok	Definicja
W. Budzyński	2002	Wizerunek jest jednym z ważniejszych niematerialnych zasobów współczesnych organizacji.
M. Lisowska - Magdziarz	2006	Ogólny obraz w oczach opinii publicznej, a w szczególności odbiorców jej towarów i usług oraz zbiorowości lokalnych i władz w miejscu usytuowania firmy
T. Gackowski	2009	Reprezentacja jakiegoś przedmiotu w świadomości podmiotu; pojęcie utożsamiane z pozytywnym obrazem przedsiębiorstwa w percepcji jego otoczenia, stworzonym w wyniku podjętych wcześniej aktywnych i przemyślanych działań marketingowych.
D. Motała, i in.	2013	Wizerunek przedsiębiorstwa stanowi obraz całości kształtu jego pracy, który odbierany jest przez ludzi, którzy mają z nim kontakt, stanowiąc podstawę identyfikacji wśród innych przedsiębiorstw i pozwalając na łatwiejsze dokonywanie wyborów na rynku konkurencyjnym. Jest to odzwierciedlenie dostrzeganych przez otoczenie wartości przypisanych organizacji i tym samym staje się ogółem ocen, uczuć odbiorców oraz ich przekonań

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Daszkiewicz i Wrona, 2014, str. 272); (Gackowski i Łączyński, 2009, str. 300); (Waszkiewicz, 2013, str. 150); (Motała, Ragin - Skorecka i Włodarczak, 2013, str. 129).

Z perspektywy organizacji i zarządzania, wizerunek przedsiębiorstwa oznacza sposób, w jaki – w opinii przedsiębiorstwa rozumianego jako jego pracownicy i kadra zarządzająca – interesariusze z otoczenia zewnętrznego postrzegają firmę, lub sposób, w jaki kierownictwo



zyczyłoby sobie, aby ich przedsiębiorstwo było postrzegane właśnie przez interesariuszy. W jednym i drugim przypadku wizerunek przedsiębiorstwa to wewnętrzne przekonanie menedżerów co do tego, jak osoby z zewnątrz postrzegają bądź powinny postrzegać przedsiębiorstwo. (Figiel, 2011, str. 84).

Nie sposób wymienić wszystkich części składowych wizerunku firmy. Każdy detal, cecha czy informacja mogą być jego elementem. Niemniej jednak, do najistotniejszych czynników można zaliczyć:

- Nazwa,
- Marka,
- Logo,
- Wiek,
- Tradycja,
- Misja,
- Polityka HR,
- Filozofia zarządzania,
- Wygląd siedziby i miejsc obsługi interesantów.

Wizerunek nie zawsze jest wiernym odwzorowaniem podmiotu, często jest subiektywnym doznaniem - filtrowanym przez postrzeganie. Powstaje pod wpływem nie tylko czynników racjonalnych, ale w dużej mierze pod wpływem emocji. Idąc dalej, może być dowolnie kształtowany – poprzez docieranie do świadomości i podświadomości odbiorcy oraz poprzez wpływanie na jego emocje.

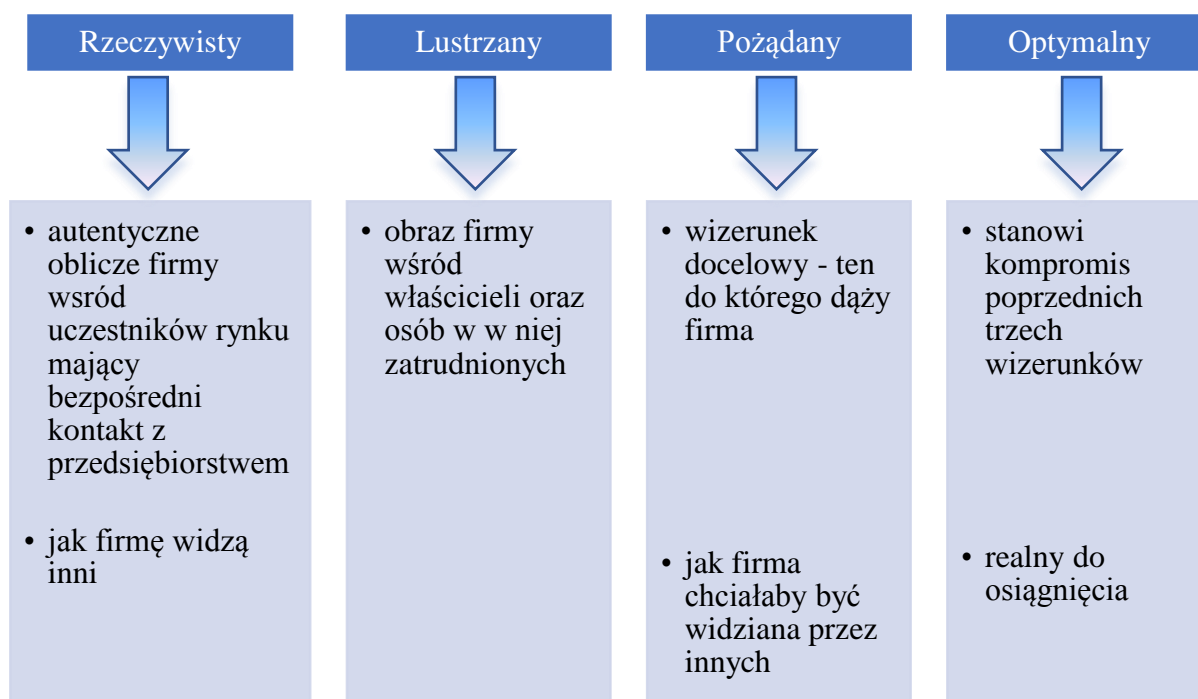
Oczekiwany wizerunek cały czas ewoluuje, zmienia się pod wpływem nowych informacji, doświadczeń odbiorcy czy działań samego podmiotu. Właśnie dzięki tym cechom możliwe jest zarządzanie nim. Ponieważ przedsiębiorstwo zaspokaja potrzeby różnych grup interesariuszy, może w jednym czasie posiadać wiele wizerunków. Interesariusze oceniają bowiem organizację przez pryzmat własnych doświadczeń, wartości i korzyści. (Zawadzka, 2010, strony 203-207)

W literaturze przedmiotu możemy znaleźć wiele rodzajów wizerunku. Ze względu na perspektywę można wyodrębnić ich cztery rodzaje: rzeczywisty, lustrzany, pożądany i optymalny (por. schemat.1). Wizerunek rzeczywisty powstaje w wyniku odzwierciedlenia rzeczywistych opinii otoczenia względem firmy, natomiast lustrzany -odnosi się do tego jak przedsiębiorstwo jest postrzegane wśród osób w niej zatrudnionych. Należy zauważyć, że inny jest wizerunek firmy funkcjonujący wśród kadry zarządzającej, a inny dla jej otoczenia; tak samo różne jest postrzegane wizerunku docelowego, rozumiane jako cel public relations do



osiągnięcia w określonej przyszłości i wizerunek, który jest możliwy do stworzenia w określonym czasie. Dwa ostatnie rodzaje wizerunku (pożądany i optymalny) nie są stanem stałym i zmieniają się wraz z nowymi informacjami i doświadczeniami odbiorcy. To właśnie ten atrybut wizerunku stanowi o jego plastyczności, pozwala na jego kształtowanie, a w konsekwencji zarządzanie nim. Jeżeli osiągnięcie wizerunku pożądanego jest niezwykle trudne i kosztowne, wiele firm podejmuje decyzję by zmierzyć się z celem możliwym do osiągnięcia – definiują wizerunek optymalny i do osiągnięcia tego wizerunku dążą.

Schemat 1. Rodzaje wizerunku ze względu na perspektywę.



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Budzyński, 2012, str. 18).

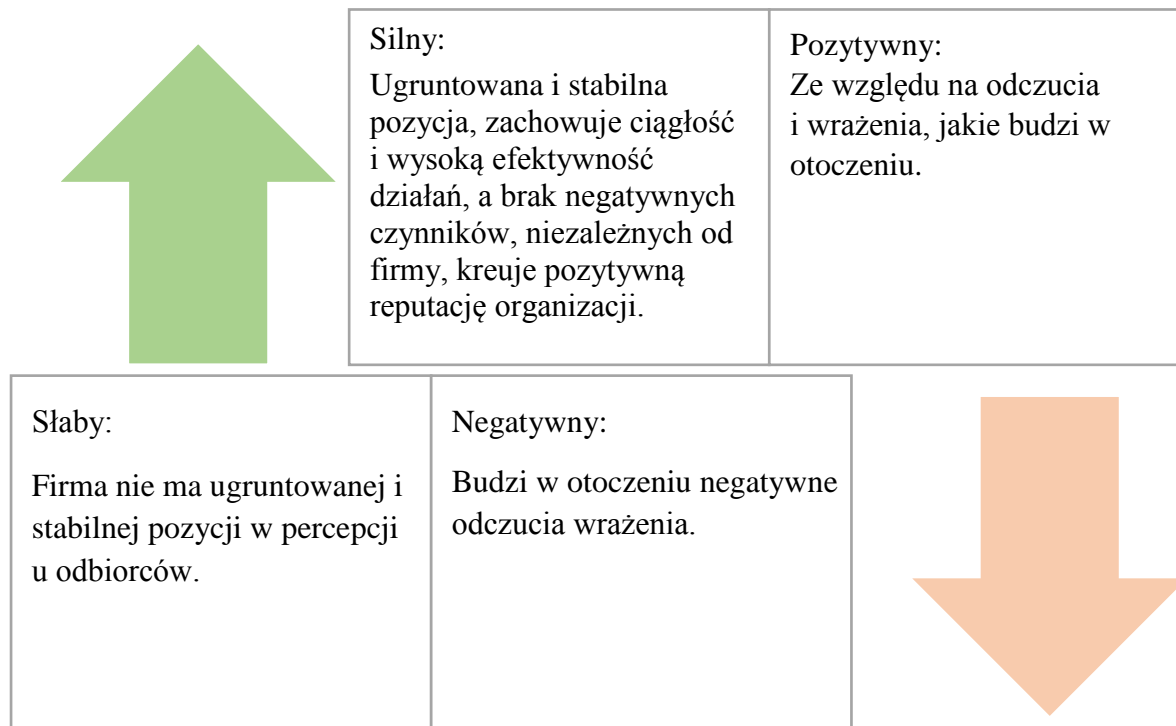
Rodzaje wizerunku ze względu na podmiot można podzielić na wizerunek własny i obcy. Wizerunek własny oznacza sposób w jaki jest postrzegana organizacja przez jej pracowników, ale nie tylko - to również wyobrażenie pracowników o tym, jak postrzegają przedsiębiorstwo podmioty zewnętrzne. Wizerunek obcy to wyobrażenie jakie otoczenie ma o organizacji.

Jako kryterium podziału wizerunku stosowany bywa stopień zgodności założeń strategicznych z stopniem ich realizacji. Zgodnie z tym kryterium wyróżnia się:

- wizerunek aktualny, przedstawiający obraz firmy w danej chwili;
- wizerunek pożądaný, to znaczy obraz, jaki firma planuje ukształtować.

Ze względu na siłę oddziaływania wizerunek możemy podzielić na silny bądź słaby, pozytywny lub negatywny (por. schemat.2).

Schemat 2. Rodzaje wizerunku ze względu na sposób oddziaływania.



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Cenker, 2013, strony 43-44).

Wizerunek spełnia w przedsiębiorstwie liczne funkcje. Nadaje mu osobowość, indywidualizuje jego charakter, sprawia, że firma staje się znana otoczeniu, dzięki czemu jest łatwo identyfikowalna. Idąc dalej pozytywnie wpływa na lojalność klientów, a to bezpośrednio przekłada się na wzrost zysków. Ponadto, odpowiednio wypracowany wizerunek firmy wpływa na zatrudnianie wartościowej i wykwalifikowanej kadry pracowniczej. W wielu przypadkach to właśnie przez pryzmat pracowników, zwłaszcza pierwszej linii, klient ocenia produkt całej firmy. Nie ulega wątpliwości, że wizerunek wynikający z jakości świadczonej przez pracowników pracy i pozyskanie pracowników, którzy mogą taką jakość zapewnić są ze sobą mocno połączone. Firma, która ma dobry wizerunek wśród swoich pracowników – również tych przyszłych – z reguły nie ma problemu z pozyskiwaniem nowych talentów, W takiej firmie będzie chciał pracować zarówno absolwent kończący studia, jak i ekspert z bogatym doświadczeniem zawodowym. Dlatego w wielu firmach *Employer branding* rozumiany jako budowanie zaangażowania pracowników i potencjalnych kandydatów do pracy stanowi istotny element kreowania wizerunku.

Funkcje wizerunku możemy rozpatrywać z punktu widzenia otoczenia firmy lub z punktu widzenia samego przedsiębiorstwa (Piątkowska, 2010, str. 14) (por. tab. 3).

Tabela 3. Funkcje wizerunku przedsiębiorstwa.

Funkcje wizerunku przedsiębiorstwa	
Perspektywa otoczenia	Perspektywa przedsiębiorstwa
Funkcja upraszczająca – polega na wybiórczym postrzeganiu realnych cech przedsiębiorstwa, z pośród licznych cech kodowane są wybrane powodując szczytkowe odwzorowanie rzeczywistości	Funkcja budowania zaufania
Funkcja minimalizacji ryzyka – pomniejsza ryzyko błędnych decyzji	Funkcja różnicująca
Funkcja porządkująca – nowe informacje nakładane są na stare (informacje zbieżne z dotychczasowym wizerunkiem są przyswajane, te sprzeczne – marginalizowane)	Funkcja pozycjonowania
Funkcja orientacyjna - związana z rolą wizerunku w procesie przepływu informacji do pożądaných grup odbiorców	Funkcja segmentacyjna
Funkcja budowania lojalności	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Marka i wizerunek jednostki terytorialnej – koncepcja i uwarunkowania, „Marketing i Rynek”. (Piątkowska, 2010).

## 1.2 Narzędzia kreowania wizerunku.

Nawet dziś w obliczu powszechnej digitalizacji można usłyszeć opinię, że za wizerunek firmy odpowiedzialny jest marketing lub dział PR. Tymczasem już od dawna wiadomo, że to nieprawda. To na całej firmie – bez wyjątku – spoczywa odpowiedzialność za to jak postrzegana jest firma. Wszystko, co posiada firma i wszystko co robi firma może stanowić narzędzie kreowania wizerunku. Każde działanie ma na ten wizerunek realny wpływ.

Czynniki oddziałujące na interesariuszy i budujące wizerunek firmy można podzielić na funkcjonalne i emocjonalne. Do pierwszych należą np. technologie, zasoby kapitałowe, lokalizacja, zaś do drugich – atmosfera, możliwość kreacji osobowości klienta, szansa



wykonywania interesującej pracy, zaufanie. (Altkom, 2004, str. 15) Ph. Kotler twierdzi, że na wizerunek przedsiębiorstwa składają się następujące elementy:

- Nazwa organizacji i znak firmowy,
- Wiek, tradycja, wielkość oraz zasięg działania,
- Siła finansowa i perspektywy na przyszłość,
- Misja,
- Oferta produktowa firmy i stosowana strategia marketingowa,
- Filozofia zarządzania i polityka przedsiębiorstwa,
- Jakość kadry zarządzającej,
- Wygląd zewnętrzny i zachowanie pracowników,
- Zachowania rynkowe,
- Wewnętrzny i zewnętrzny wystrój budynków.

Ważną rolę w budowaniu potencjału wizerunku odgrywa reklama. Właśnie dzięki kampaniom reklamowym omówione wcześniej funkcje wizerunku firma może realizować.

Ważnym, jeśli nie najważniejszym, elementem kształtowania wizerunku są pracownicy. Stanowią istotne narzędzie marketingowe przedsiębiorstwa, ponieważ to oni w największym stopniu odpowiadają za to, jak ich przedsiębiorstwo jest postrzegane na zewnątrz. Wszyscy pracownicy tworzą wizerunek swojej firmy, ale w każdej organizacji są pewne kluczowe stanowiska, które na ten wizerunek mają największy wpływ. Są to przede wszystkim: zarząd (kierownictwo firmy) i pracownicy pierwszej linii którzy mają bezpośrednią styczność z otoczeniem. Ich kwalifikacje, umiejętności i doświadczenia a także utożsamianie się z firmą, budują do niej zaufanie.

Budowanie wizerunku przedsiębiorstwa nie może opierać się wyłącznie na obrazie: logo, grafice czy wizualizacji w salonach sprzedaży. Niezbędne jest dopełnienie obrazu poprzez sposoby komunikowania i budowania relacji, szeroko rozumianą jakość, ponieważ rzeczywisty wizerunek kształtuje się u klienta na każdym etapie kontaktu z firmą i jej produktami. Wszystkie działania firmy, jej pracowników, współpracowników, partnerów biznesowych mają znaczenie. Z raportu „Zarządzanie sytuacją kryzysową w polskich przedsiębiorstwach”, opracowanego przez dr hab. Dariusza Tworzydło (Uniwersytet Warszawski, Exacto), Adama Łaszyna (Alert Media Communications) oraz Przemysława Szubę (Exacto) wynika, że problemy wywołane przez partnerów biznesowych stanowią aż 22% kryzysów wizerunkowych. Wyniki raportu zaprezentowane na wykresie 1 wskazują na inne niezwykle istotne źródło zagrożenia. Chodzi o Internet. Aż co trzecie przedsiębiorstwo, które doświadczyło kryzysu, jako podłoże swoich problemów wskazało na takie zjawiska sieciowe





jak: plotki, *fake news*, hejt, ataki – w tym, ze strony blogerów i użytkowników mediów społecznościowych. (Tworzydło, Łaszyn i Szuba, 2018) Taki stan rzeczy wskazuje na potrzebę intensywnych działań w środowisku wirtualnym. Siłę Internetu można wykorzystać na budowanie wizerunku i dzięki możliwości bezpośredniego docierania do obecnych i przyszłych klientów, prowadzenia badań rynku czy poszukiwania nowych rynków wiele firm skutecznie to czyni.

Przeniesienie biznesu do sieci – zwłaszcza podczas pandemii – spowodowało wykreowanie wirtualnych narzędzi wzorowanych na tych z realnego świata. Jednym z takich narzędzi jest reklama w Internecie, która stanowi uzupełnienie tradycyjnych mediów reklamowych takich, jak prasa, radio, telewizja czy reklama bezpośrednia. Zalety reklamy internetowej jest mnóstwo. Globalny zasięg, interaktywność, elastyczność, możliwość profilowania bazy odbiorców, a przy tym relatywnie niższa cena. Nie można zapominać o negatywnych aspektach. Według GUS, w 2020 r. dostęp do Internetu posiadało 90,4% gospodarstw domowych, ale tylko 60,9% osób dokonywało zakupów w sieć (stat.gov, 2019) i. Dynamiczny rozwój urządzeń mobilnych oraz Internetu mobilnego sprawia, że coraz więcej użytkowników korzysta z treści wirtualnych właśnie za pomocą tych narzędzi. Rosnąca dostępność urządzeń mobilnych, stały trend spadkowy cen za mobilną transmisję danych oraz wszechstronność oferowanych aplikacji mobilnych, umożliwia korzystanie z przestrzeni wirtualnej „tu i teraz”, niezależnie od miejsca. Widać realną zmianę przyzwyczajzeń użytkowników, którzy przenoszą swoje zainteresowanie i preferencje zakupowe do sieci. Taki trend ma także przełożenie na wzrost popularności portali społecznościowych.

Portale społecznościowe („*social media*”) to kolejne, skuteczne narzędzie kreowania wizerunku przedsiębiorstwa, aktualnie stanowią one - obok mobilnej komunikacji, najszybciej rozwijający nurt sieci internetowej. Pozwalają na aktywne współtworzenie przekazu dzięki obustronnej komunikacji. Wszyscy użytkownicy mogą udostępniać własne treści, dzielić się na jego łamach prywatnymi opiniami, publikować swoje materiały, przemyślenia, komentować zamieszczone wypowiedzi innych internautów. W rezultacie może dojść do zatarcia granicy pomiędzy autorem, a odbiorcą danej informacji. Każdy może zostać twórcą przekazu. Konsumenci, zwłaszcza Ci z generacji „Y” i późniejszych, dla których Internet jest tak naturalny jak powietrze, a *social media* stały się ich drugim domem są bardziej świadomi praktyk rynkowych przedsiębiorstw. Młodzi konsumenci nie boją się otwarcie, na oczach setek tysięcy ludzi napisać na portalach społecznościowych, na profilu marki, że są niezadowoleni, że nie spełniono ich oczekiwań, bądź że obsługa była niemiła. Biznes jest cały czas pod presją, bo wystarczy jeden nieprzychylny komentarz i brak reakcji ze strony marki, a może na tym



ucierpień wizerunek firmy. Jest to tym bardziej istotne, że w sieci raz wpisana opinia nie ginie. W przypadku social mediów niezwykle istotna jest świadomość, że raz podjęte działania wymuszają pełne zaangażowanie każdego dnia.

Innym niezwykle modnym narzędziem kreowania wizerunku przedsiębiorstwa stał się CSR. Presja interesariuszy, zwłaszcza konsumentów, którzy podejmując decyzję o zakupie danego produktu kierują się nie tylko jego ceną, ale także czynnikami poza cenowymi, w tym postawą przedsiębiorstwa wobec środowiska naturalnego oraz lokalnych społeczności niejako wymusza uwzględnienie CSR w strategii. Impulsem mogą być też zmiany w punkcie widzenia kierownictwa oraz właścicieli firm, ich odpowiedzialność za podejmowane decyzje oraz uwzględnianiu aspektów CSR w dokumentach strategicznych przedsiębiorstw stanowi bodziec wewnętrzny – z pełną świadomością jest wykorzystywany jako narzędzie komunikacji z otoczeniem. W literaturze funkcjonują dwa modele uwzględniające relację pomiędzy koncepcją społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, a wizerunkiem firmy (Wanat i Stefańska, 2014):

- Model tradycyjny - podejmowane działania z głębokim zrozumieniem tej koncepcji mają wpływ na jego odbiór, i co więcej - odbiór CSR ma przełożenie na wizerunek przedsiębiorstwa;
- Model wizerunku - zakłada, że odbiór CSR zależy od już wykreowanego wizerunku, czyli przedsiębiorstwa z wypracowanym dobrym odbiorem będą postrzegane jako te, które wykorzystują elementy koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw chętniej i sprawniej, natomiast firmy, których wizerunek jest gorszy będą odbierane jako te, których działania są również mało zadawalające;

Można zatem przyjąć, że obydwa te elementy (wizerunek i działania w ramach CSR) są wzajemnie skorelowane.

### 1.3 Koncepcja CSR.

Rozkwit koncepcji *Corporate Social Responsibility* (CSR) obserwujemy w drugiej połowie XX wieku - ale wzmianki na ten temat pojawiały się już wcześniej - w Stanach Zjednoczonych, zostały opublikowane pierwsze prace omawiające tę koncepcję. Początkowo działania miały charakter filantropijny, ale z czasem ewoluowały w kierunku dobrych praktyk, uczciwych działań, mających na uwadze ochronę środowiska, praw konsumentów, praw człowieka i zapobieganiu przejawom korupcji.

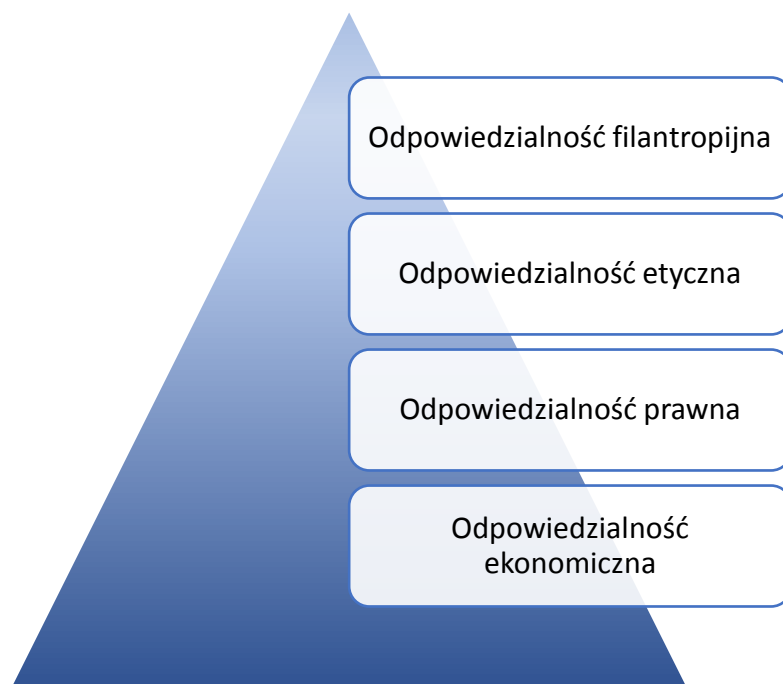
Idea społecznej odpowiedzialności biznesu referuje do zagadnień poruszanych w wielu dziedzinach nauki takich jak, np. ekonomia, zarządzanie, prawo etyka i filozofia. W literaturze



przedmiotu CSR jest często nazywana również społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw, biznesem w społeczeństwie czy społecznie zaangażowanym biznesem. Można więc potraktować CSR w sposób interdyscyplinarny i wielowymiarowy. Ponieważ istnieje wiele sposobów rozumienia społecznej odpowiedzialności biznesu, silniej lub mniej akcentujących wybrane jej elementy. Różne ujęcia idei CSR wynikają także z samej natury tego zjawiska, które zmienia się i adaptuje do oczekiwań i wymagań interesariuszy. Ewolucja społecznie odpowiedzialnego biznesu powoduje, że koncepcja ta jest niezwykle trudna do zdefiniowania. Zdaniem Kosa koncepcja CSR oparta jest na wysokich standardach etycznych, dzięki którym przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają w swoich działaniach ochronę środowiska, a także tworzą pozytywne relacje z różnymi grupami interesariuszy. Wśród najważniejszych należy uznać: pracowników, społeczności lokalne, inwestorów i akcjonariuszy czy partnerów w biznesie. Są to podmioty, które mogą mieć faktyczny wpływ na sukces działalności gospodarczej firmy, zatem kształtowanie korzystnych relacji z nimi przedsiębiorstwo powinno traktować jak inwestycję, a nie koszt. (Kos, 2011)

Jednym najistotniejszych ujęć społecznej odpowiedzialności biznesu w latach 90 jest piramida A.B. Carolla Carroll w swoim modelu rozróżnił cztery płaszczyzny odpowiedzialności przedsiębiorstwa: odpowiedzialność ekonomiczną, prawną, etyczną i filantropijną, które tworzą piramidę (por. schemat 3).

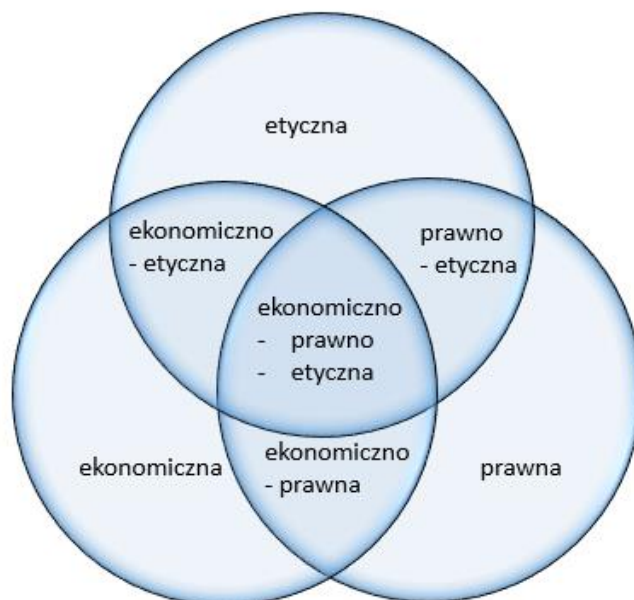
Schemat 3. Piramida CSR według A.B. Carolla.



Źródło: opracowanie własne na podstawie na podstawie: (Carroll, 1991, strony 39-48).

Dalsze badania i analiza zagadnienia zaowocowały alternatywną koncepcją. M.S. Schwartz i A.B. Carroll w 2003r zaprezentowali model Venna, który odchodzi od hierarchiczności. Wskazuje na siedem kategorii będących pochodną trzech pierwszych, nakładających się na siebie, stopni piramidy (por. schemat 4). Piramida Carrolla kojarzy się z hierarchicznością i istotnie Carroll nadaje rangę poszczególnym poziomom odpowiedzialności. W odróżnieniu od modelu analizując ujęcie Viena, żadna z prezentowanych dziedzin nie jest wyróżniona. Chociaż centrum diagramu wskazuje na bliskie relacje i przenikanie się wszystkich elementów, każdy z nich stanowi istotny element całości.

Schemat 4. Model CSR w postaci diagramu Viena Schwartz'a, Carroll'a.



Źródło: opracowanie własne na podstawie Swartz, Carroll 2003r s. 509.

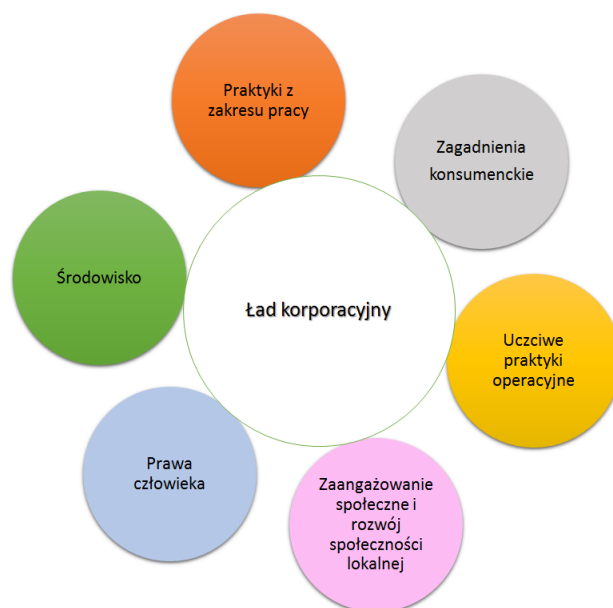
Kolejne lata pracy z tym modelem przyniosły niewielkie zmiany np. A. Geva w 2008r zaprezentował koncepcję jako cztery przecinające się okręgi. Według B. Roka ten nurt badań osiągnął swoje maksimum i dalsze analizy nie wniosą nic nowego. Zupełnie inne zdanie w tej kwestii ma Komisja Europejska, która postuluje by prowadzić bardziej szczegółowe badania, zwłaszcza te dotyczące wpływu społecznej odpowiedzialności na wyniki działalności gospodarczej.

W 2001r w dokumencie *Green Paper on Corporate Social Responsibility* ([www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)), stwierdza, że CSR jest ideą, w ramach której firmy dobrowolnie wbudowują kwestie społeczne i środowiskowe w swoje działania biznesowe oraz w relacje z

grupami interesariuszy. W 2011 roku można dostrzec zmianę podejścia Komisji do CSR. We wspomnianej definicji pominięto określenie „dobrowolność”. Tym samym uznaje się, że CSR to odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo, a warunkiem przyjęcia zasad CSR jest poszanowanie obowiązującego prawa. Inna definicja firmy powinny nie tylko brać odpowiedzialność za wszelką aktywność mającą wpływ na społeczności czy środowisko przyrodnicze, ale także podejmować działania zmierzające do likwidacji różnych negatywnych zjawisk, które są efektem ich działalności i jeśli to jest możliwe, naprawić wyrządzone szkody. (Lawrence i Weber, 2008) Jedną z najszerzych definicji CSR została ujęta w opublikowanej w 2010 roku normie ISO 26000 (www.iso.org.pl, 2020). Norma definiuje społeczną odpowiedzialność jako wpływ podejmowanych przez Organizację decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie w siedmiu obszarach które wzajemnie na siebie oddziałują (por. schemat 5):

- Ład organizacyjny
- Prawa człowieka
- Praktyki z zakresu pracy
- Środowisko
- Uczciwe praktyki operacyjne
- Zagadnienia konsumenckie
- Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej

Schemat 5. Siedem kluczowych obszarów CSR wg ISO 26000.



Źródło: opracowanie własne na podstawie (www.iso.org.pl, 2020).



W literaturze przedmiotu pojawia się wiele definicji społecznej odpowiedzialności biznesu. Firmy, klienci czy organizacje rządowe w różny sposób pojmują i realizują tę koncepcję (por. tab. 4). W tabeli trzeciej autorka zaprezentowała definicje, które w jej przekonaniu w sposób zwięzły i treściwy oddają istotę tego nurtu. Do niedawna CSR było kojarzone z korporacjami, dużymi firmami, które mają budżet na taki rodzaj działalności. Tymczasem także małe i średnie przedsiębiorstwa zauważyły, że budując pozytywny wizerunek firmy podnoszą potencjał konkurencyjny, wzrasta ich wiarygodność.

Tabela 4. Wybrane definicje społecznej odpowiedzialności biznesu.

Autor	Definicja
Światowa Rada Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju	Ciągłe zobowiązanie biznesu do etycznego zachowania oraz przyczyniania się do rozwoju ekonomicznego, przy równoczesnej poprawie jakości życia siły roboczej i jej rodzin, jak również lokalnej społeczności i społeczeństwa jako ogółu.
Bank Światowy	Zobowiązanie się przedsiębiorstw do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju poprzez pracę z zatrudnionymi, ich rodzinami, społecznością lokalną i społeczeństwem jako całością w celu podnoszenia jakości życia w sposób, jaki znajdzie pozytywne przełożenie zarówno w biznesie, jak i w rozwoju.
Forum Odpowiedzialnego Biznesu	Efektywna strategia zarządzania, która poprzez prowadzenie dialogu społecznego na poziomie lokalnym przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw na poziomie globalnym i jednocześnie kształtowania korzystnych warunków do rozwoju społecznego i ekonomicznego.
Szumniak-Samolej	Strategiczne i holistyczne podejście do zarządzania organizacją, które zakłada: – dobrowolne przestrzeganie zasad etyki; – eliminowanie negatywnego oddziaływania na otoczenie (bliższe i dalsze) przy jednoczesnym maksymalizowaniu pozytywnego; – prowadzenie dialogu z interesariuszami i uwzględnianie ich oczekiwań.
Paliwoda-Matiolańska	Proces zarządzania relacjami z interesariuszami przedsiębiorstwa, który poprzez odpowiadanie na ich możliwe do zidentyfikowania oczekiwania przyczynia się do wzrostu jego konkurencyjności, zapewniając mu stabilność i trwały rozwój, jednocześnie kształtuje korzystne warunki dla rozwoju ekonomicznego i społecznego, tworząc zarówno wartość społeczną, jak i ekonomiczną.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (www.forbes.pl, 2011) dostęp z dn. 19.12.2020 (Szumniak - Samolej, 2013) .

CSR cały czas ewoluuje i stara się odpowiedzieć na palące problemy współczesnego świata. Firmy odchodzą od działań czysto filantropijnych czy PR-owych i coraz częściej faktycznie angażują się w zaawansowane społecznie odpowiedzialne działania. Ciekawe spojrzenie na ewolucję CSR prezentuje Wayne Visser, który twierdzi, że odpowiedzialność społeczna przeszła już długą drogę i historię jej istnienia umieścił na osi czasu dzieląc ten czas na konkretne epoki: od ery chciwości, ery filantropii, ery marketingu, ery zarządzania aż po erę odpowiedzialności (por. tab. 5)

Tabela 5. CSR w podziale na frazy czasowe.

Era	Charakterystyka działalności firmy
Era chciwości	Strategia defensywna, maksymalizacja zysku i wzrost gospodarczy. Jedynie w sytuacji kryzysowej pojawia się próba naprawy swoich działań
Era filantropii	Działania ukierunkowane na dobroczynność i akcje charytatywne; celem jest uzyskanie pozytywnego nastawienia interesariuszy do firmy. Przedsiębiorstwo wykazuje większe zainteresowanie wpływem prowadzonej działalności na społeczeństwo i środowisko na etapie generowania zysków, a nie dzielenia się nim po wykreowaniu.
Era marketingu	Wykorzystanie CSR w akcjach promocyjnych oraz budowaniu pozytywnego wizerunku. CSR staje się narzędziem działań marketingowych.
Era zarządzania	Uwzględnienie wpływu działalności biznesowej na społeczeństwo i środowisko w strategii. CSR tym samym nabiera strategicznego charakteru i jest związany z realizacją założeń zrównoważonego rozwoju.
Era odpowiedzialności	Przyjęcie perspektywy systemowej oznacza wzięcie prawdziwej odpowiedzialności za swoje czyny (i zaniechania).

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Visser, 2012).

#### 1.4 Wewnętrzny i zewnętrzny wymiar CSR

W codziennej praktyce gospodarczej społeczna odpowiedzialność biznesu może przejawiać się w dwóch wymiarach (Rok, 2004):



1. Wymiar wewnętrzny (w ramach wewnętrznej struktury przedsiębiorstwa)

- Zarządzanie zasobami ludzkimi – lepsza komunikacja z pracownikami, zaangażowanie w procesy decyzyjne, *work of balance*, polityka wynagrodzeń, rozwój pracowników).
- Bezpieczeństwo w miejscu pracy – zasady bezpieczeństwa w firmie, formy opieki zdrowotnej dla pracowników.
- Umiejętność dostosowania się do zmian – zabezpieczenie interesów wszystkich zainteresowanych stron w przypadku restrukturyzacji (programy *outplacementowe*).
- Zarządzanie surowcami i wpływ na środowisko naturalne – efektywne gospodarowanie zasobami energii, wody czy odpadami; działania w kierunku ograniczenia negatywnego wpływu na środowisko.
- Programy etyczne dla pracowników – wdrożenie kodeksu etyki biznesu wraz z procedurami w przypadku naruszenia tych zapisów, szkolenia z zakresu etyki, powołanie rzecznika ds. etyki.
- Zasady nadzoru korporacyjnego – transparentność/przejrzystość informacyjna, sposoby powoływania i wynagradzania członków rad nadzorczych.

2. Wymiar zewnętrzny (działania na zewnątrz firmy):

- Wpływ społeczności lokalnej – współpraca z organizacjami pozarządowymi i innymi partnerami lokalnymi, wolontariat pracowniczy, zaangażowanie w działalność filantropijną, obywatelskie zaangażowanie, inwestycje społeczne.
- Stosunki z partnerami biznesowymi, akcjonariuszami i klientami – przestrzeganie terminowości dostaw i płatności, monitoring jakości, sprawne i wnikliwe analizowanie skarg klientów i innych partnerów, dostarczanie produktów i usług bezpiecznych dla ludzi i środowiska.
- Przestrzeganie praw człowieka – działanie z poszanowaniem praw człowieka np. niezatrudnianie dzieci, dobrowolność pracy, polityka równych szans, stosowanie zasady sprawiedliwego handlu, dostęp do wiedzy z tego zakresu.
- Troska o środowisko naturalne – rozważny dobór stosowanych technologii oraz zużycia zasobów nieodnawialnych, działania zmierzające do ograniczenia efektu cieplarnianego, zmian klimatycznych.
- Edukacja i rozwój społeczeństwa obywatelskiego – wspieranie inicjatyw edukacyjnych.





Działania dwutorowe, obejmujące swoim zasięgiem zarówno wewnętrzny jak i zewnętrzny wymiar CSR, mogą skutecznie wpływać na wizerunek przedsiębiorstwa. Holistyczne podejście sprawi, że odbiorca będzie miał przed sobą spójny – zgodny z oczekiwaniem organizacji – obraz firmy.



## Rozdział 2

### Wpływ działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu na wizerunek firmy.

#### 2.1 Proces kreowania wizerunku.

Kreowanie wizerunku to długofalowy proces, którego efekty widoczne są dopiero po pewnym czasie. Punktem wyjścia powinna być analiza stanu początkowego. Należy zidentyfikować te elementy otoczenia, na które będzie oddziaływać i których opinie będą reprezentatywne. Błędy na tym etapie mogą spowodować, że dalsze działania okażą się nietrafione. Otoczenie przedsiębiorstwa możemy podzielić na otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne (por. schemat 6). W zależności od tego na ile otoczenie identyfikuje dany podmiot gospodarczy będą planowane kolejne działania. W przypadku niewielkiej rozpoznawalności warto pogłębić analizę, dlaczego firma nie wzbudza zainteresowania,

Schemat 6. Otoczenie organizacji.



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Griffin, 2018, str. 76).

W przypadku przedsiębiorstwa identyfikowanego przez otoczenie, kolejnym krokiem jest dookreślenie aktualnego wizerunku własnego i obcego. Obraz własny to sposób w jaki postrzegana jest firma przez pracowników i kadre zarządzającą, ale nie tylko. To także ich wyobrażenie o tym jak wraz z firmą są postrzegani przez otoczenie. Na tym etapie istotne jest

ustalenie na ile zbieżny jest obraz w świadomości otoczenia z wizerunkiem własnym i obcym. Pomocne będzie zidentyfikowanie dobrych i złych stron oraz to w jaki sposób ten wizerunek się zmienia w czasie.

Sposobem na ustalenie aktualnego obrazu przedsiębiorstwa mogą być badania marketingowe takie jak np. skala różnicowania semantycznego lub techniki projekcyjne (test skojarzeń słownych, „chiński portret”) (Maison, 2021, str. 170). Wiele firm zaczyna od prostszych narzędzi. Gromadzi informacje pojawiające się w mediach, w Internecie oraz obiegowe opinie o przedsiębiorstwie. W odtworzeniu obrazu pomocne mogą być nie tylko opinie klientów, ale również pracowników i współpracowników, obserwowanie wszystkiego. Warto uzupełnić tę wiedzę o to jak postrzegana jest firma na tle konkurencji, poznać obraz całej branży.

Kolejnym etapem jest wyznaczenie celów, które powinno odzwierciedlać filozofię przedsiębiorstwa, przedstawiać sposób jego działania. Warto odwołać się do misji firmy, a jeśli jeszcze nie została zdefiniowana to jest to dobry moment by to zrobić. Misja stanowi inspirację, określa rolę i sens istnienia firmy, jest wyznacznikiem kierunku rozwoju organizacji. To także miejsce, gdzie dookreślone są główne wartości i rola jaką przedsiębiorstwo chce spełniać na rzecz otoczenia. Poprawne zdefiniowanie misji w znacznym stopniu przyczynia się do usprawnienia zarządzania, integruje ludzi wokół celów organizacji, ma wpływ na atmosferę i kulturę organizacyjną. (Adamik , 2016)

Znając aktualny wizerunek firmy, mając zdefiniowaną misję i jasno określone cele, można przystąpić do zaplanowania działań, które pozwolą przybliżyć się do wykreowania pożądanego obrazu przedsiębiorstwa. W procesie wyznaczania celów konieczne jest uwzględnienie potrzeb i możliwości otoczenia oraz klientów, należy również wziąć pod uwagę zakres geograficzny, rodzaj usługi bądź produktu. Pierwszy krok to wybór narzędzi, później opracowywany jest harmonogram działań i budżet.

Przyjmując, że wizerunek to całokształt odczuć, wrażeń i przekonań posiadanych przez otoczenie firmy (Szocki, 2008, strony 19-20), sposób realizacji celów również powinien uwzględniać te elementy. Zalicza się do nich m.in. działania wzmacniające materialne elementy wizerunku, działania relacyjne i sprzedażowe.

Materialne elementy wizerunku to między innymi logo, papier firmowy, rodzaj czcionki, grafika, materiały marketingowe, gadżety – jednym słowem wszystko, każdy detal, który wykorzystuje firma w relacjach z klientem, współpracownikiem czy pracownikiem. Nie można zapomnieć o większych elementach identyfikacji wizualnej takich jak siedziba firmy, wyposażenie biura, wystrój recepcji, pomieszczeń socjalnych, a nawet parkingu. Nie bez



znaczenia jest ubiór pracowników. W ramach upraszczania zarządzaniem identyfikacją wizualną wiele firm, w tym Orange Polska, decyduje się na wdrożenie tzw. Księgi znaków. Są to dokumenty, które porządkują kwestie wizualne, każdy pracownik powinien je znać i realizować swoje zadania zgodnie z opisanymi tam standardami. Mając na względzie fakt, że biznes w dużej części przenosi się do sieci – i niewątpliwie ma to związek z rewolucją cyfrową, przyspieszoną przez Covid – 19 – należy zadbać o wygląd strony internetowej. To właśnie strona www jest często pierwszą, najłatwiej dostępną wizytówką firmy. Zamieszczone treści powinny być więc jasne, przejrzyste, a przede wszystkim spójne i zrozumiałe dla odbiorców. Przekaz nie powinien budzić wątpliwości co do tego, czym jaki jest zakres działalności firmy, jaka jest jej misja, co jest dla niej najważniejsze, jaki ma stosunek do klienta i współpracy z nim. Jednocześnie warto zadbać o to by wygląd strony nie był przestarzały, co wbrew pozorom może nie być łatwe ze względu na szybko zmieniające się trendy technologiczne. Doskonałym narzędziem komunikacji z klientem są media społecznościowe, ich przewagą nad innymi mediami jest to, że social media mogą być wykorzystywane na wielką skalę, praktycznie bez ograniczeń. Każdy użytkownik ma wolny dostęp do odbioru i kreacji różnorodnych treści, jednak nadrzędnym wymogiem ich istnienia jest społeczne współuczestnictwo, które przejawia się zaangażowaniem użytkowników. Warto zauważyć, że treści powstałe w wyniku procesu współtworzenia i współzależności między użytkownikami są wciąż dostępne i nigdy nie są kasowane. Nie występują opóźnienia między tworzeniem przekazu i ich zamieszczeniem. Publikowane treści natychmiast pojawiają się w sieci. (Kaznowski, 2013, strony 69-70).

Działania relacyjne służą budowaniu relacji z obecnymi i przyszłymi klientami. Częstym błędem firm bywa zbyt duża koncentracja na pozyskaniu nowych klientów. Nie można jednak zapominać o klientach, którzy już korzystają z usług przedsiębiorstwa. Należy dołożyć wszelkich starań by czuli się ważni i docenieni. Pomocne mogą być cykliczne badania satysfakcji. Jednym z popularniejszych jest badanie NPS. Służy ono do pomiaru lojalności klientów poprzez pytanie o to, na ile prawdopodobne jest to, czy polecą oni swoim znajomym lub rodzinie daną firmę. Dzięki zebranych informacjom łatwiej zaplanować działania, które utwierdzą klientów w przekonaniu, że są ważni i decydując się na współpracę podjęli słuszną decyzję.

Działania sprzedażowe koncentrują się na wzmocnieniu sprzedaży produktów i usług. Najczęściej stosowanymi narzędziami są kampanie marketingowo – sprzedażowe. Będąc na styku z klientem, sprzedaż może stać się beneficjentem CSR wykorzystywanych do akcji marketingowych i public relations, nie mniej jednak tam, gdzie zachodzi realny styk z rynkiem



i powstaje sytuacja transakcji, działania te wydają się być dodatkowymi do nadrzędnych, związanych z generowaniem obrotu przedsiębiorstwa.

Następny i ostatni krok to konsekwentna realizacja zaplanowanych działań i kontrola efektów. Przedsiębiorstwo powinno stale monitorować sytuację, analizować to w jaki sposób na wdrożone działania reaguje otoczenie. W przypadku niezadowolających rezultatów szybka diagnoza pozwoli na sprawne uaktualnienie planu i dostosowanie go do obecnej sytuacji. Nawet najmniejsze niedopatrzenie może niekorzystnie odbić się na nowo kreowanym wizerunku. Natomiast zbyt późna reakcja może sprawić, że cały proces trzeba będzie powtórzyć.

## **2.2 Rola CSR w budowaniu wizerunku.**

Wykreowanie pozytywnego wizerunku jest dla przedsiębiorstwa źródłem wielu korzyści, takich jak: wzrost sprzedaży i udziału w rynku, łatwiejszy dostęp do kapitału, niższe koszty współpracy z kontrahentami, możliwość pozyskiwania najlepszych pracowników, mniejsze ryzyko działalności, większa stabilność i możliwości rozwoju. Jednocześnie to trudny i złożony proces. Każda z grup interesariuszy może zupełnie inaczej postrzegać te same działania, ponieważ każda z tych grup dokonuje oceny przez pryzmat własnych potrzeb, oczekiwań czy systemu wartości. To oznacza, że istnieje realne ryzyko sprzeczności interesów. Nie bez znaczenia jest też fakt, że nie da się zbudować pozytywnego wizerunku w krótkim czasie. Do tego potrzebny jest czas i zgodność działań z deklaracjami.

Działania w obszarze CSR zapewniające pozytywny wizerunek firmy można podzielić na dwa rodzaje. Pierwszy z nich dotyczy ogólnego społecznego uznania. Do działań w tym zakresie można zaliczyć działalność proekologiczną, wspieranie edukacji, pomoc ubogim, wspieranie działań medycznych oraz inne inicjatywy cieszące się poparciem społecznym. Drugą grupą są działania mające na celu zadośćuczynienie. Firmy często prowadzą działania, które wpływają negatywnie na niektóre aspekty życia społecznego. Ważne jest jawne przyznanie się do prowadzenia działalności gospodarczej powodującej negatywne skutki dla społeczeństwa oraz zagwarantowanie rekompensaty za wyrządzone szkody. Takie działania podejmują firmy paliwowe, które jawnie prowadzą działalność eksploatacyjną zasobów naturalnych. (Buglewicz, 2017)

Autentyczność i odpowiedzialność są czymś co zapewnia przedsiębiorstwu pozytywną opinię wśród społeczeństwa. Ważna jest wiarygodność wizerunku przedsiębiorstwa, dlatego należy wyrzec się wszelkich praktyk służących stworzeniu fałszywego wizerunku firmy. Zapewnienie autentyczności przekazu pozwala na pozyskanie zaufania odbiorców; konfabulowanie może zostać szybko zidentyfikowane, co może prowadzić do stracenia



zyskanego zaufania, które niezwykle trudno jest odbudować. Zatem, prowadzenie społecznie odpowiedzialnego biznesu pozwala przedsiębiorstwu za zapewnienie mu rozpoznawalności oraz odpowiedniej pozycji na rynku. Pozwala na zbudowanie relacji, zarówno z otoczeniem wewnętrznym jak i zewnętrznym. (Buglewicz, 2017)

Wizerunek przedsiębiorstwa budowany jest nie tylko przez społecznie odpowiedzialne działania organizacji, ale również dzięki produktom, których dostarcza. Wizerunek jest dla potencjalnego klienta wskazówką decydującą o wyborze konkretnie tej oferty i podstawą budowania pozytywnych emocji. Natomiast klient już pozyskany potrzebuje potwierdzenia słuszności swoich decyzji. Informacje o działaniach społecznie odpowiedzialnych z pewnością mogą pełnić taką rolę.

W celu zwiększenia spójności i porównywalności informacji niefinansowych ujawnianych na terytorium Unii, 15 listopada 2014 roku została opublikowana w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 roku w sprawie ujawniania informacji niefinansowych. Firmy w swoich raportach, oświadczeniach mają informować o kwestiach środowiskowych, społecznych i pracowniczych, poszanowaniu praw człowieka, przeciwdziałaniu korupcji i łapownictwu. (Parlament Europejski, 2014).

CSR jest doskonałym narzędziem do poprawy wizerunku przedsiębiorstwa, ale żeby w pełni zrobić z niego użytek, firma powinna wykorzystać pełen wachlarz dostępnych instrumentów. Zastosowanie znajdą tu przede wszystkim: rzetelna komunikacja z interesariuszami, realizacja programów etycznych i wolontariatu pracowniczego, działania filantropijne czy podejmowanie inicjatyw z zakresu ekologii oraz współpraca z otoczeniem.

Ogół działań zmierzających do poprawy wizerunku przedsiębiorstwa jest ukierunkowany na przestrzeganie przyjętych norm postępowania spisanych w kodeksach etycznych. Są one z jednej strony formalnym zestawieniem wartości i norm etycznych określających podstawowe cele przedsiębiorstwa, w tym jego misję oraz relacje z otoczeniem; a z drugiej strony mogą zawierać szczegółowe wytyczne i standardy.

Istotny wpływ na poprawę wizerunku może mieć wolontariat pracowniczy/społeczny. Podstawą jest zaangażowanie pracowników, do poświęcania wolnego czasu, by wesprzeć lokalną społeczność, samorząd lub interes publiczny.

Troska o środowisko naturalne z pewnością wpływa na to jak postrzegana jest firma. Społeczeństwo jest bowiem coraz bardziej wrażliwe na kwestie ekologiczne, a wszelkiego rodzaju inicjatywy w tym zakresie zyskują na znaczeniu. Idea CSR wymaga poczucia odpowiedzialności za środowisko naturalne. Nie chodzi tylko o to, by firma przestrzegała



przepisów dotyczących ochrony środowiska, ale także wychodziła z inicjatywą działań proekologicznych.

Dzięki odpowiedzialnym działaniom w stosunku do różnych grup interesariuszy przedsiębiorstwo zwiększa swoją atrakcyjność jako pracodawca, wpływa na wzrost popytu, zdobywa zainteresowanie inwestorów, ułatwia nawiązywanie kontaktów handlowych i poprawia pozycję negocjacyjną, a w konsekwencji ułatwia zarządzanie organizacją, stanowi więc podstawę budowania pozytywnego wizerunku.

### **2.3 Korzyści wynikające z wdrożenia koncepcji CSR w przedsiębiorstwie.**

Jeszcze do niedawna koncepcja społecznej odpowiedzialności nie miała w polskim biznesie zbyt wielu zwolenników. Przedsiębiorcy bardziej utożsamiali ją z filantropią niż ze sposobem prowadzenia biznesu, który długoterminowo powinien przynieść wzrost wartości firmy. W miarę upływu czasu i wraz z postępującą globalizacją postrzeganie biznesu znacząco się zmieniło. Obarczona większą odpowiedzialnością względem innych uczestników ekonomiczno - społecznych, koncepcja odpowiedzialnego biznesu urasta do rangi strategii zarządzania. Już nie chodzi tylko o poprawę wizerunku firmy, ale o realny wpływ na wzrost wartości i konkurencyjności firmy.

Podstawą podejmowania działań społecznie odpowiedzialnych jest umiejętne i świadome wskazanie i scharakteryzowanie interesariuszy przedsiębiorstwa, ponieważ każda aktywność przedsiębiorstwa powinna być z jednej strony skierowana na osiągnięcie jasno określonego celu, z drugiej – skierowana do konkretnego odbiorcy. Dlatego niezwykle istotnym elementem jest obserwacja i analiza otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Istnieje ryzyko, że nietrafione decyzje w zakresie podejmowania aktywności społecznie odpowiedzialnych mogą przewyższyć potencjalne korzyści. W tym miejscu należy podkreślić, że korzyści płynące z aktywności społecznie odpowiedzialnych z reguły widoczne są w długim okresie czasu i są wynikiem pewnej filozofii postępowania a nie sporadycznie działań.

Korzyści jakie przynosi wdrożenie społecznej odpowiedzialności biznesu można rozpatrywać w dwóch obszarach:

- Wewnętrznym – korzyści dla firmy, z perspektywy interesariuszy wewnętrznych.
- Zewnętrznym – korzyści społeczne, mające przełożenie na relacje z otoczeniem zewnętrznym.



Zalety stosowania koncepcji CSR możemy analizować również z perspektywy wpływu na finanse. Część działań będzie miało bezpośrednie przełożenie na sferę finansową poprzez chociażby optymalizację kosztów czy zdefiniowanie i ograniczenie ryzyka (por. tab. 6). Jeśli jednak przyjrzeć się bliżej korzyściom pozafinansowym to można przyjąć, że pośrednio przyczyniają się do wzrostu wartości firmy. Rozwój innowacyjności wnosi nowe rozwiązania, które wchodząc na rynek z założenia mają przynieść zyski. Jeżeli wzrasta motywacja pracowników to firma mniejszymi zasobami jest w stanie osiągać te same rezultaty – to też można przeliczyć na konkretny wynik finansowy. Akceptacja społeczna dla prowadzonej działalności w dużym uproszczeniu jest zapobieganiem kosztom związanym z prowadzeniem sporów, reklamacji i innych potencjalnych działań w opozycji dla danej działalności biznesowej. Optymalizacja wykorzystania zasobów – podobnie jak w przypadku wzrostu motywacji personelu pozwala na oszczędności.

Tabela 6. Korzyści finansowe i pozafinansowe z wdrożenia CSR w przedsiębiorstwie.

Korzyści	
Finansowe	Pozafinansowe
Wzrost wartości	Rozwój innowacyjności
Ograniczenie ryzyka	Wzrost motywacji pracowników
Optymalizacja kosztów	Akceptacja społeczna dla prowadzonej działalności
Wzrost obrotu	Poprawa relacji z interesariuszami
Wzrost udziału w rynku	Wzrost wydajności procesów biznesowych
	Optymalizacja zasobów

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Anam, Szul-Skjoeldkrona i Zamościńska, 2012)

Korzyści wewnętrzne to działania podejmowane na rzecz interesariuszy, do których według koncepcji R.E Freemana należą grupy i jednostki, które mogą wpływać lub są pod wpływem działania przedsiębiorstwa (organizacji) za pośrednictwem jego strategii, produktów, usług, procesów wytwórczych, systemów zarządzania i procedur. Interesariuszami wewnętrznymi przedsiębiorstwa są: właściciele, inwestorzy (akcjonariusze), menedżerowie, pracownicy, związki zawodowe, a interesariuszami zewnętrznymi – klienci, dostawcy, konkurenci, wierzyciele, władze lokalne i centralne, rządy innych państw, organizacje pozarządowe, społeczność lokalna, tzw. niemy interesariusz – środowisko przyrodnicze (i jego rzecznicy), stowarzyszenia handlowe i branżowe, media, sądy, szkoły i uczelnie oraz inne podmioty z szeroko rozumianego otoczenia firmy. (Freeman, 1984). Koncepcja interesariuszy wydaje się być nierozdzielnie związana z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu.





Relacje zachodzące w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym przedsiębiorstwa i siły oddziaływania poszczególnych grup interesariuszy mają bezpośredni wpływ na podejmowane przez przedsiębiorstwo decyzje. Bez gruntownego przygotowania i dokonania analizy otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo nie ma możliwości na skutecznego i efektywnego wdrożenia koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu. To nie przedsiębiorstwo wyznacza kierunek swojej społecznie odpowiedzialnej strategii, ale potrzeby poszczególnych grup interesariuszy wyznaczają obszar, w którym aktywność firmy jest społecznie odpowiedzialna. Działania przedsiębiorstwa w ramach koncepcji CSR powinny więc być skierowane do konkretnych interesariuszy i jednocześnie powinny stanowić odpowiedź na ich potrzeby i oczekiwania. W przeciwnym wypadku nie będą prowadziły do pozyskania jakichkolwiek korzyści, zarówno dla przedsiębiorstwa jak i dla jego otoczenia. Umiejętność wyodrębnienia poszczególnych grup interesariuszy, wskazania ich siły oddziaływania na przedsiębiorstwo oraz identyfikacja ich potrzeb wydaje się być w tej sytuacji kluczowym elementem w procesie formułowania zadań w ramach strategii społecznie odpowiedzialnego biznesu. (Jastrzębska, 2011)

Nowoczesne organizacje doskonale zdają sobie sprawę, że o pozycji przedsiębiorstwa na rynku bardziej niż kiedykolwiek wcześniej decyduje to, jak jest postrzegane przez otoczenie. Mając taką świadomość, adresują ich potrzeby i oczekiwania w długofalowych strategiach rozwoju przedsiębiorstw. Uwzględniając powyższe, można przyjąć, że koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu oddziałuje na dwóch płaszczyznach. Świadomość znaczenia, pozytywnych relacji z podmiotami działającymi w zewnętrznym i wewnętrznym otoczeniu przedsiębiorstwa, może stać się podstawą dla wywierania nacisków na korzystne rozwiązania dla poszczególnych grup, a z drugiej strony umiejętne planowanie strategii działań społecznie odpowiedzialnych jest skutecznym narzędziem realnego wpływu na otoczenie. Oznacza to, że możliwe jest uzyskanie takiego stanu, w którym obie zainteresowane strony mogą uzyskać pożądane korzyści.

Korzyści wewnętrzne wynikające bezpośrednio z działań podejmowanych na rzecz spełniania oczekiwań i potrzeb interesariuszy wewnętrznych mogą w pewien sposób oddziaływać na interesariuszy zewnętrznych. Podobnie sytuacja wygląda w przypadku z działań podejmowanych na rzecz spełniania oczekiwań i potrzeb interesariuszy zewnętrznych, korzyści mogą być odczuwalne także wśród interesariuszy wewnętrznych.

Do korzyści wewnętrznych zdecydowanie należy wzrost zainteresowania inwestorów. Łączony jest on z wiarygodnością społeczną. Instytucje finansowe (kredytodawcy) zdecydowanie lepiej postrzegają firmy, które zabiegają o akceptację społeczną i zależy im na



pozytywnym wizerunku. Troska o dobre relacje z otoczeniem wskazuje na większą odpowiedzialność przy podejmowaniu decyzji i spłacaniu zobowiązań.

Wzrost lojalności klientów to kolejna korzyść. Coraz większa świadomość konsumentów względem ich praw i obowiązków oraz wiedza na temat rynku i konkurencji zmienia ich podejście do zakupów. Oprócz ceny i jakości produktu kierują się wizerunkiem marki oraz tym, na ile w całej działalności biznesowej kierują się poszanowaniem człowieka i środowiska.

Nabierającym coraz większego znaczenia elementem w koszyku korzyści wewnętrznych jest *employer branding*. Są to zaplanowane i systematycznie działania, dzięki którym firma ma szansę być postrzegana jako atrakcyjne, przyjazne środowisko pracy, miejsce, w którym ludzie mogą się rozwijać, budować karierę zawodową a jednocześnie pielęgnować swoje pasje. Kształtowanie i umacnianie wizerunku dobrego pracodawcy, jako istotny element strategii zarządzania zasobami ludzkimi przynosi korzyści obydwu stronom. Jeżeli firma chce zatrudniać utalentowanych i zaangażowanych pracowników o ponadprzeciętnych kompetencjach powinna mieć im coś do zaoferowania, sprawić, że sami będą chcieli podjąć pracę w tej konkretnej firmie. Wykorzystując narzędzia CSR dba o wykreowanie dobrego klimatu i obrazu organizacji, a dzięki temu staje się miejscem atrakcyjnym i pożądanym. Wizerunek dobrego pracodawcy ma też olbrzymie znaczenie dla obecnych pracowników. Wpływa na wzrost poziomu satysfakcji z pracy, poczucie bezpieczeństwa, a strefa komfortu pozwala lepiej koncentrować się na zadaniach. Aktywność przedsiębiorstwa w tym zakresie powinna uwzględniać stałe monitorowanie warunków pracy i ich poprawę.

W dobie pandemii bardzo dobrze oceniana przez pracowników jest możliwość pracy zdalnej. To rozwiązanie wyraża również troskę o bezpieczeństwo personelu. Świadczenia dodatkowe takie jak ubezpieczenia grupowe i emerytalne, opieka medyczna, samochód służbowy, dostęp do wydarzeń sportowych i kulturalnych czy dodatkowy urlop stają się w Polsce standardem i nie odstają od tego co oferują pracodawcy w Europie.

Korzyści zewnętrzne to często działania na rzecz ochrony środowiska naturalnego i przyrody. Ochrona ekosystemu przed zanieczyszczeniami jest niezwykle istotna, w szczególności ze względu na pogarszającą się jakość życia obywateli oraz niekorzystne skutki oddziaływania zanieczyszczeń na otaczający nas świat. Świadomość negatywnego wpływu biznesu na otoczenie powoduje, że firmy społecznie odpowiedzialne podejmują działania znacząco ograniczające negatywne aspekty swojej działalności. Oszczędzanie wody, minimalizacja wytwarzania odpadów i ich właściwe zagospodarowanie, gospodarka w obiegu zamkniętym, ochrona terenów zielonych, zielone zamówienia publiczne to tylko niektóre



przykłady działań powodujących ograniczenie zużycia energii i emisji gazów cieplarnianych bądź zwiększenie ich pochłaniania, pośrednio przyczyniających się do zahamowania globalnego ocieplenia. Wszystkie przytoczone aktywności przynoszą synergiczne korzyści w zakresie ochrony klimatu.

Dzięki inicjatywom wolontariackim biznes aktywnie włącza się w życie społeczności lokalnych lub konkretnych grup społecznych. Działania te przynoszą wymierne korzyści i skutecznie zaspokajają potrzeby tych społeczności czy grup. Jest wiele przykładów takich programów, gdzie w ramach wydzielonego budżetu pracownicy mogą zrealizować ważne dla nich projekty:

- Autorskie programy pracownicze – wolontariusze organizują własne projekty świadczenia pomocy potrzebującym osobom.
- Własne programy społeczne pracodawcy – kierownictwo pracodawcy wraz z wolontariuszami inicjują oraz przygotowują własny program charytatywnej pomocy, który będzie realizowany w firmie.
- Społeczne akcje o zasięgu ogólnokrajowym, organizowane przez podmioty, takie jak stowarzyszenia, instytucje charytatywne.

Niezwykłe ciekawe okazują się te projekty, które łączą pasje pracowników z potrzebami, które mogą zaspokoić. Przykładem takiego programu może być wolontariat pracowniczy z T-mobile. Grupa osób aktywnie działających w formacji Obrony Cywilnej, ludzi, którzy z pasją poszarżują swoją wiedzę i umiejętności w ratowaniu ludzkiego życia organizuje szkolenia i warsztaty z pierwszej pomocy. Z cierpliwością i zaangażowaniem uczą dzieci i młodzież i dorosłych jak pomóc innym w stanach zagrożenia życia.

Niewątpliwie istotną korzyścią płynącą z CSR jest ograniczenie kosztów i problemów związanych z niepożądanym wpływem firmy na otoczenie. Proaktywna postawa biznesu wynikająca ze strategii CSR, w której przedsiębiorstwo przewiduje i inicjuje odpowiednie działania, jest bardziej praktyczna i mniej kosztowna niż zwykle reagowanie na problemy, które się pojawiają. Gdyby przedsiębiorstwo spóźniło się z rozwiązaniem wywołanego przez siebie problemu społecznego, może znaleźć się w niekomfortowej sytuacji, w której poniesie wysokie kary bądź zabraknie czasu na zrealizowanie podstawowego celu działalności, czyli dostarczenia dóbr i usług.

#### **2.4 Społeczna odpowiedzialność biznesu w branży telekomunikacyjnej.**

Branża telekomunikacyjna od początku lat dziewięćdziesiątych XX-go wieku należy do jednej z najprężniej rozwijających się gałęzi usług w Polsce. Wzrost, początkowo związany

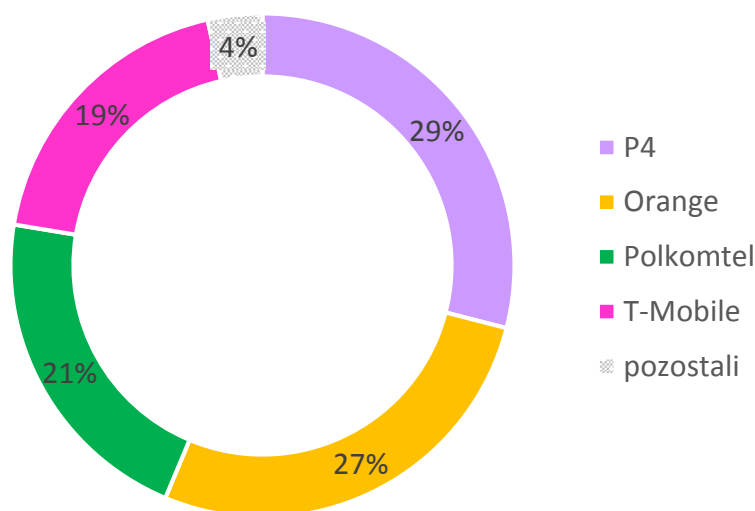


z rozwojem sieci stacjonarnej, a następnie sieci komórkowych wykorzystujących technologię GSM, nasilił się w pierwszych latach XXI wieku za sprawą dynamicznego rozwoju sieci internetowej. Z początku wykorzystywała ona konwencjonalną infrastrukturę naziemną, a z czasem mobilne technologie transmisji danych, gwarantujące coraz większą przepustowość, takie jak: GPRS, EDGE, 3G/HSDPA czy też 5G.

Dziś rynek telekomunikacyjny w Polsce jest rynkiem dojrzałym i wysoko nasyconym, na koniec 2019 roku łączna liczba aktywnych kart SIM wyniosła 52,2 mln, czyli o 1,16% więcej niż w 2018 roku. Wzrosła również penetracja tymi usługami i wyniosła prawie 136%. W 2019 roku wartość rynku telekomunikacyjnego w Polsce wyniosła 39,6 mld zł, a według najnowszej edycji raportu PMR „Rynek telekomunikacyjny w Polsce 2020” z grudnia 2020 roku jego wartość na rok 2020 zaprognozowano na poziomie 44,6 mld zł, co stanowi wzrost o 12%. (UKE, 2020)

Struktura podmiotowa telefonii ruchomej jest mocno skonsolidowana, 97% udziału jest w rękach czterech operatorów: P4, Orange, Polkomtel i T-Mobile. (por. schemat 7).

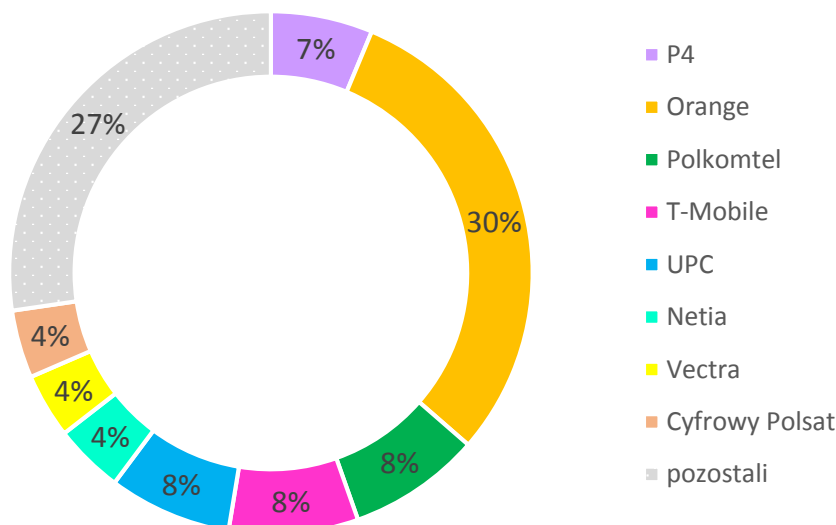
Schemat 7. Struktura podmiotowa telefonii ruchomej w roku 2019.



Źródło: opracowanie własne na podstawie (UKE, 2020).

Natomiast struktura podmiotowa Internetu szerokopasmowego wykazuje wiesz rozdrobnienie, ale niewątpliwie liderem jest Orange Polska, który posiada 30% rynku (por. schemat 8).

Schemat 8. Struktura podmiotowa Internetu szerokopasmowego w roku 2019.



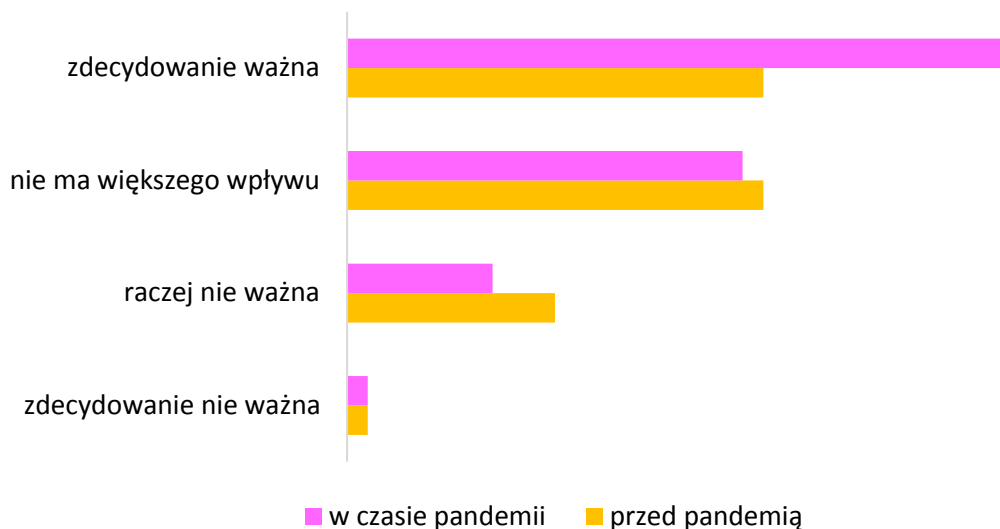
Źródło: opracowanie własne na podstawie (UKE, 2020).

Zdaniem ekspertów PMR najważniejsze wydarzenia i trendy, które miały wpływ na koniunkturę rynku w 2020 r. to (pmmarketexperts.pl, 2021):

- efekt podwyżek cen usług komórkowych w wynikach mobilnych telekomów,
- wybuch pandemii COVID-19 (co pociągnęło za sobą odroczenie aukcji 5G),
- wzrost migracji użytkowników komórkowych ofert przedpłaconych na oferty abonamentowe,
- wdrożenie rynku ISP z uwagi na oferty internetowe o wyższych przepustowościach, głównie skupione wokół modelu światłowodowego,
- strategia operatorów w kierunku „więcej za więcej”,
- strategia wybranych operatorów stacjonarnych (głównie Orange, INEA, Nexera, Vectra) dotycząca otwierania swoich sieci światłowodowych w modelu hurtowym na rzecz innych telekomów (m.in. T-Mobile, P4, UPC),

Z raportu Urzędu Komunikacji Elektronicznej z przeprowadzonego badania klientów indywidualnych wynika, że w czasie pandemii Covid-19 połowa Polaków zaobserwowała wzrost zapotrzebowania na usługi telekomunikacyjne (por. wykres 1), Telefon, komputer i dostęp do Internetu stały się tak samo niezbędne do pracy i życia jak prąd. Potwierdza to, że infrastruktura telekomunikacyjna jest ważnym elementem gospodarki. Zdalny kontakt, praca i edukacja oraz życie społeczne nie byłyby możliwe bez cyfryzacji procesów zarówno biznesowych, jak i administracyjnych – same urządzenia i usługi do komunikacji nie wystarczą do zdalnego funkcjonowania gospodarki.

Wykres 1. Wpływ pandemii Covid 19 na rolę przypisywaną usługom telekomunikacyjnym w życiu codziennym.



Źródło: opracowanie własne na podstawie (UKE, 2020).

Najczęściej wykorzystywanymi usługami były połączenia głosowe oraz komunikatory internetowe, co druga z badanych osób wskazywała na te narzędzia. Wśród wymienionych, pojawiły się również portale społecznościowe, wiadomości SMS oraz – nieco rzadziej – zakupy online. Co czwarty ankietowany Polak w 2020 roku wykonywał pracę zdalną, dlatego jakość usług telekomunikacyjnych i Internetu była dla nich szczególnie ważna (UKE, 2020).

Praca zdalna to tylko część technologicznej zmiany. Pojawiło się wiele rozwiązań, które pozwalają nam łatwiej funkcjonować w warunkach izolacji, dają poczucie bezpieczeństwa, a jednocześnie sprawiają, że życie gospodarcze może się toczyć, choć w mocno zwolnionym tempie. Wspomniane usługi stały się podstawą codziennej egzystencji – pracy, kontaktów z bliskimi, zakupów czy wypoczynku. Ich brak natomiast dotkliwie wpływał na jakość życia.

Pierwsze podsumowania roku 2020 pokazują, że biznes aktywnie włączył się w walkę z pandemią. Z raportu Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej wynika, że ponad 90% firm zaoferowało pomoc. Najczęściej działania skierowane były wobec własnych pracowników i klientów, ale co trzecie przedsiębiorstwo angażowało się w pomoc szpitalom i domom opieki. Ponad połowa badanych firm przekazała środki pieniężne (57%), 59% środki materialne i usługi, a 67% czas i umiejętności pracowników. Aktywnej postawy biznesu wobec epidemii oczekuje 61% dorosłych Polaków (ccifp.pl, 2020).



## Rozdział 3

### **Orange Polska S.A. – lider na polskim rynku telekomunikacyjnym, internetowym i telefonii cyfrowej.**

#### **3.1 Charakterystyka oraz zasięg działania przedsiębiorstwa.**

Marka Orange powstała 28 kwietnia 1994 roku w Wielkiej Brytanii. W języku angielskim *orange* to nazwa koloru będącego połączeniem barwy żółtej i czerwonej, kojarzy się z ciepłem, radością, optymizmem, energią, zabawą. Budzi skojarzenia z fizycznym komfortem dobrą komunikacją międzyludzką, jedzeniem i obfitością. Firma użyła też koloru pomarańczowego w projekcie swojego logo. Znak firmowy marki Orange to pomarańczowy kwadrat z umieszczoną w jego wnętrzu nazwą firmy. (por. schemat 9)

Schemat 9. Logo firmy Orange Polska S.A.



Źródło: (orange.pl, 2021).

Początki Orange w Polsce są związane z Telekomunikacją Polską oraz PTK Centertel. W 1998 roku PTK Centertel stworzył markę Idea, która oferowała zarówno usługi abonamentowe i bezabonamentowe. W 2005 roku Telekomunikacja Polska wykupiła udziały w spółce, stając się jej wyłącznym właścicielem. Rozpoczęto rebranding i finalnie przekształcono Ideę w Orange.

Dziś Orange Polska jest największą grupą telekomunikacyjną w Europie Środkowej działającą w Polsce na rynku telefonii stacjonarnej (gdzie jest operatorem dominującym), telefonii komórkowej, Internetu, transmisji danych, szerokopasmowego dostępu do Internetu, dzierżawy łączy oraz transmisji satelitarnej. Orange uruchomił też dla swoich klientów usługi telewizyjne, wideo na żądanie i wiele innych zaawansowanych usług technologicznych (IoT, chmura, automatyzacja procesów, big data, sztuczna inteligencja), a od 2015 roku operator prowadzi również sprzedaż energii elektrycznej dla klientów indywidualnych i biznesowych. Firma posiada największą w Polsce infrastrukturę techniczną wspierającą świadczenie kluczowych usług. Blisko 12 tys. stacji bazowych obsługuje różne częstotliwości sieci. W

zasięgu sieci 4G znajduje się 99% populacji, a na częstotliwości 2100 MHz (sieci 5G) niemal 6 mln. osób.

W najnowszym rankingu firm TOP 200 magazynu Computerworld z 2020r. Orange Polska po raz trzeci z rzędu został uznany za największego dostawcę usług telekomunikacyjnych na polskim rynku. Operator zajmuje także 3 miejsce w sprzedaży rozwiązań IT dla sektora informatycznego i jest w czołówce firm przeznaczających największe nakłady na badania i rozwój. Spółka ma również znaczące miejsce w dostarczaniu rozwiązań dla instytucji publicznych, branży edukacyjnej, bankowej i innych (por. schemat 10)

Schemat 10. Pozycjonowanie Orange Polska w rankingu Computerworld Top 200, na tle branży w 2020 roku.

Computerworld TOP 200	
- edycja 2020	
<b>Orange Polska</b>	
<b>#1</b> wśród dostawców usług telekomunikacyjnych	
<b>#3</b> wśród największych dostawców rozwiązań i dla sektora informatycznego	<b>#4</b> wśród firm z największymi nakładami na R&D
<b>Integrated Solutions</b>	<b>BlueSoft</b>
<b>#3</b> wśród integratorów	<b>#6</b> wśród największych dostawców usług testowania oprogramowania
<b>#3</b> wśród największych dostawców rozwiązań IT w sektorze Public	<b>#10</b> wśród największych dostawców integracyjnych
<b>#1</b> w sektorze Transport i Logistyka	

Źródło: opracowanie własne na podstawie (biuroprasowe.orange.pl, 2020)

Orange stale poszerza swoją ofertę, wdraża nowe technologie i dba by te rozwiązania były przyjazne dla użytkowników. Przykładem takich usług wdrożonych w ostatnim czasie są:

- E-sim – Orange jako pierwszy operator komórkowy w Polsce udostępnił swoim klientom cyfrową kartę sim. Jako jedyny oferuje ją w każdym segmencie, na każdym kanale i wspiera usługę Multi Sim dla esim;
- Orange Flex – innowacyjna oferta łącząca w sobie wygodę abonamentu i elastyczność oferty prepaidowej. Pozwala dokonywać zmian zgodnie z





aktualnymi potrzebami, posiada szeroki wachlarz usług, którymi klient może zarządzać sam w specjalnie do tego dedykowanej aplikacji;

- VoLTE – nowoczesna technologia transmisji głosu w sieci LTE. W 2019 roku liczba minut przechodzących przez LTE przewyższyła te zrealizowane przez GSM;
- Wi-Fi Calling – klient logując się do dowolnej sieci Wi-Fi może wykonywać i odbierać połączenia. Rozwiązanie to jest szczególnie przydatne w miejscach, gdzie zasięg sieci jest słabszy;
- Internet światłowodowy – pozwala transmitować dane z prędkością nawet 1 Gb/s., a dzięki stałym inwestycjom w nowe technologie, na koniec 2020 roku aż 5 milionów gospodarstw domowych znalazło się w jego zasięgu;
- Cyberbezpieczeństwo – w trosce o bezpieczeństwo korzystania z nowych technologii Orange przygotował dla swoich klientów takie usługi jak CyberTarcza, Chroń Dzieci w Sieci, Bezpieczny Pesel czy Pakiet Bezpieczeństwa;

Źródłem sukcesu Orange Polska jest konkurencyjna oferta, prężne i aktywne struktury sprzedażowe oraz wysoka jakość obsługi klienta, wzmocnione przez rozbudowaną infrastrukturę i zmotywowaną kadrę pracowników. Zapewnienie polskim konsumentom i przedsiębiorcom najlepszej jakości sieci, dużych prędkości oraz bezkonkurencyjnego doświadczenia stało się misją organizacji. W połączeniu z wizją (por. schemat 11) stały się podstawą do wyznaczenia strategii biznesowej.

Schemat 11. Wizja Orange Polska.



Źródło: opracowanie własne na podstawie (raportzintegrowany.orange.pl, 2020).

Strategia Orange.One na lata 2017-2020 zakładała, że wzrośnie:

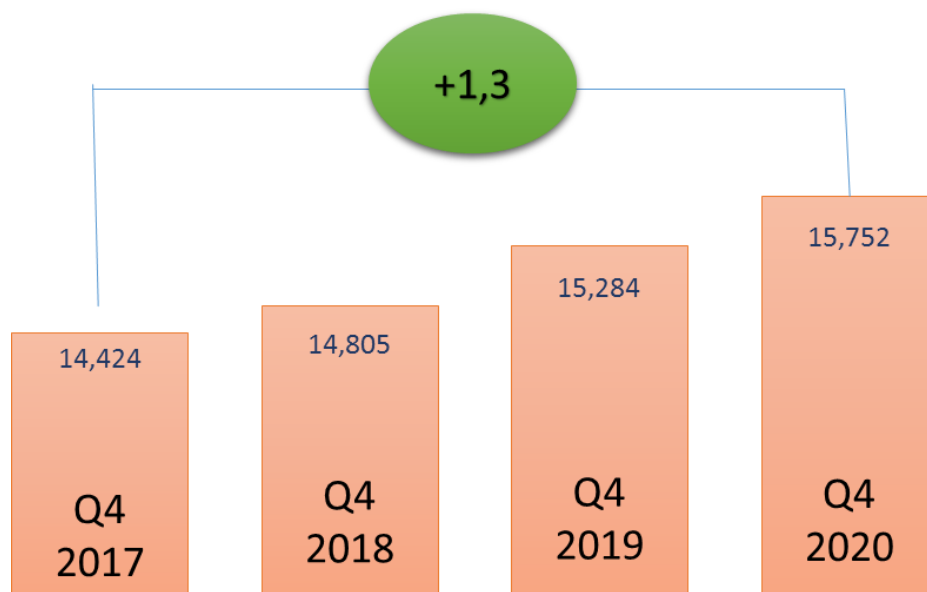
- Udział telekomu w rynku usług konwergentnych obejmujących stacjonarny dostęp do Internetu;
- Liczba klientów indywidualnych pakietu ofert konwergentnych;
- Przychód, dając możliwość dywidendy dla akcjonariuszy;



Założenia zostały zrealizowane. Operator zdołał odwrócić negatywne trendy i powrócić na ścieżkę wzrostu. Rentowność operacyjna EBITDAaL trzy lata z rzędu notuje wzrosty, a od dwóch lat poprawiają się przychody. To niewątpliwie zasługa podejścia opartego na budowaniu wartości w działaniach komercyjnych (więcej za więcej), nie bez znaczenia też są działania zmierzające do ograniczania kosztów działalności.

Od 2017 roku widać systematyczne wzrosty bazy klientów mobile (por. wykres 2), co przy 144% penetracji rynku niewątpliwie jest bardzo pozytywnym trendem.

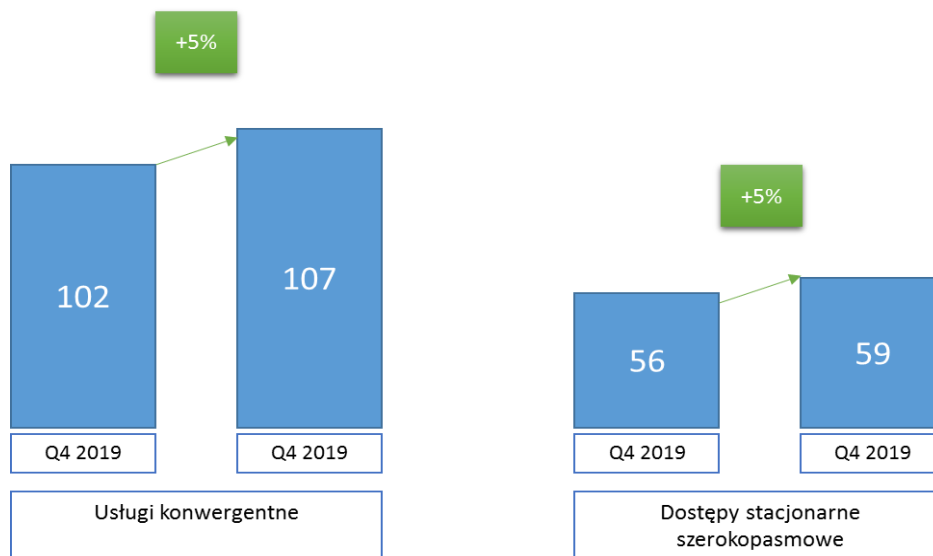
Wykres 2. Przyrost bazy klientów prepaid i postpaid w Orange Polska w latach 2017 – 2020 (dane w mln.).



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów wynikowych Orange Polska.

Czwarty kwartał 2020 roku zakończył się nie tylko wzrostem usług mobilnych, Orange odnotował też rekordową liczbą nowych użytkowników światłowodu, wzrosła liczba usług konwergentnych (por. wykres 3). Usługi FTTH od 2020 roku dostępne są w 154 miastach w całej Polsce i w porównaniu do 2019r jest to kolejny wzrost, wówczas z usług mogli korzystać mieszkańcy 142 miast. W 89 miastach zasięg sieci obejmuje więcej niż 50% wszystkich gospodarstw domowych.

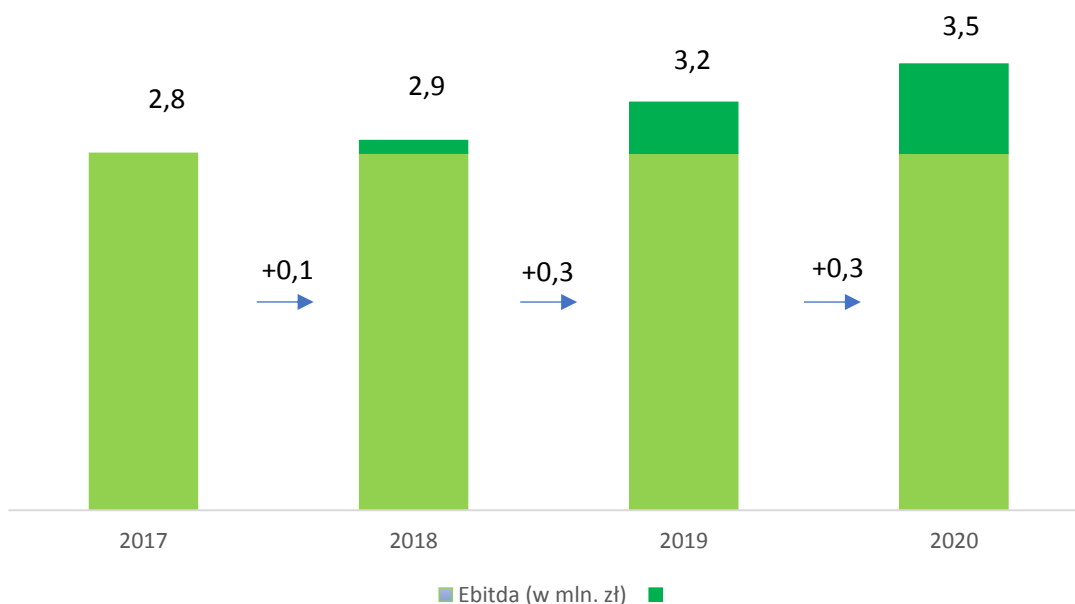
Wykres 3. Wzrost użytkowników oferty konwergentnej i Internetu szerokopasmowego Orange Polska.



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu zintegrowanego Orange Polska.

Na uwagę zasługuje też fakt, że przez trzy lata z rzędu operator zanotował poprawę wskaźnika rentowności operacyjnej EBITDA (por wykres. 4)

Wykres 4. Wzrost Ebitda dla Orange Polska w latach 2017 – 2020.

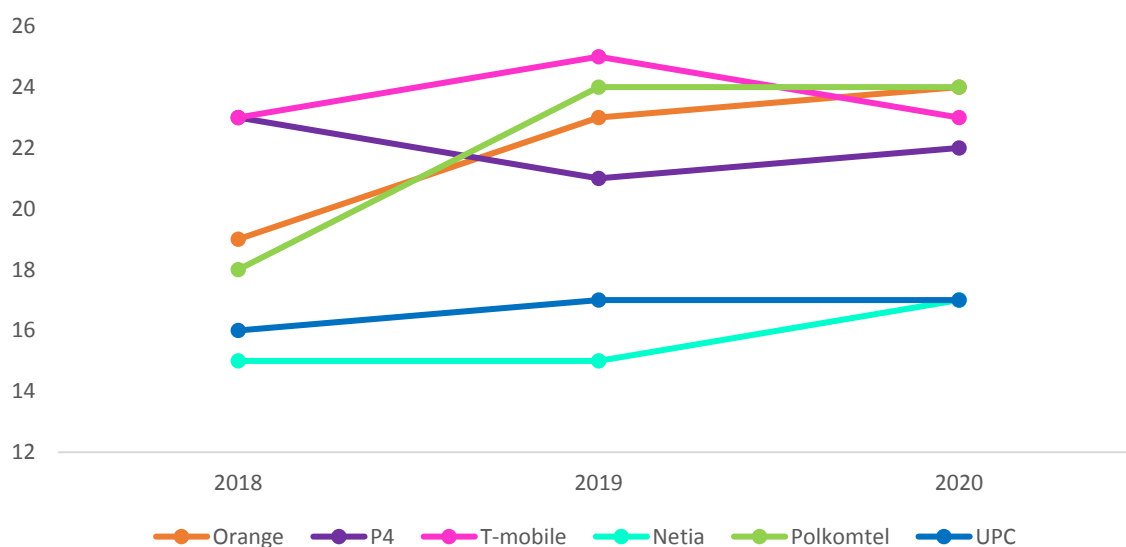


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych finansowych Orange Polska.

Oznacza to, że decyzje dotyczące strategii oparte na ofercie konwergentnej, monetyzacji inwestycji w sieć światłowodową oraz „więcej za więcej” były trafne i przyniosły spodziewane

rezultaty. Panująca od marca 2020 roku pandemia koronawirusa wywarła i nadal wywiera znaczący wpływ na gospodarkę Polski i całego świata. Według szacunkowych danych PKB Polski spadł o 2,8%. Zamrożenie gospodarki i wynikające z niego ograniczenia takie jak zamknięcie znacznej liczby punktów sprzedaży, zamknięcie granic i ograniczenie przemieszczania się czy spowolnienie na rynku nieruchomości stanowiły trudne warunki biznesowe dla osiągnięcia omówionych wyników. Kryzys gospodarczy w skali kraju spowodował niższy popyt ze strony klientów, a jednocześnie transmisja danych i połączenia głosowe stały się bardziej istotne niż kiedykolwiek wcześniej. Pandemia potwierdziła wagę inwestycji w jakość sieci jakie poczynił operator w poprzednich latach. Klienci docenili te starania i na koniec 2020 roku Orange był numerem 1, jeśli chodzi o satysfakcję klientów (por. wykres 5).

Wykres 5. Badanie NPS operatorów komórkowych w latach 2018 – 2019.



Źródło: opracowanie własne na podstawie orange.pl.

Orange Polska wychodzi naprzeciw różnym grupom klientów, a biorąc pod uwagę fakt, że 26% klientów to osoby powyżej 65. roku życia istotnym faktem jest uzyskanie certyfikatu OK Senior. Przeprowadzony audyt potwierdził, że obsługa na infolinii i w salonie jest bezpieczna, zrozumiała, potrzebna i przystępna dla seniorów. W 2020 roku po raz kolejny Orange otrzymał tytuł Firma Przyjazna Klientowi – jako jedyna firma telekomunikacyjna. (por. schemat 12)



## Schemat 12. Wybrane certyfikaty zdobyte przez Orange Polska w roku 2020.



Źródło: opracowanie własne na podstawie orange.pl.

Orange Polska to także działalność na rynku hurtowym usług telekomunikacyjnych. Operator dokłada wszelkich starań by aktywnie korzystać z nakładów na sieć mobilną i stacjonarną. Przejawem takich działań z pewnością jest umowa z T-mobile Polska, zawarta w lipcu 2018 roku w sprawie dostępu telekomunikacyjnego do sieci światłowodowej Orange Polska w zakresie hurtowego dostępu szerokopasmowego (ang. Bitstream Access – „BSA”). Dzięki tej współpracy operator spodziewa się szybszej monetyzacji inwestycji poczynionych w sieć światłowodową. Maleje ryzyko dublowania sieci światłowodowych w tych samych lokalizacjach przez innych operatorów, zmierzając tym samym do maksymalizacji wykorzystania infrastruktury. W lipcu 2017 roku Orange zawarł aneks do umowy o roamingu krajowym z P4. To porozumienie zabezpieczyło warunki współpracy na kolejne 4 lata, dając korzyści dla obydwu firm i klientów korzystających z usług mobilnych.

W ramach projektów finansowych realizowanych w Unii Europejskiej, realizowany jest Program Operacyjny Polska Cyfrowa (POPC), którego celem jest wzmocnienie cyfrowych podstaw rozwoju Polski. Zgodnie z Umową Partnerstwa przyjętą 23 maja 2014 roku podstawami tymi są: szeroki dostęp do szybkiego Internetu, efektywne i przyjazne użytkownikom e-usługi publiczne oraz stale rosnący poziom kompetencji cyfrowych społeczeństwa.

Od roku 2017 operator zrealizuje szereg inwestycji mających na celu rozwój cyfryzacji polskiego społeczeństwa i biznesu. Ze środków POPC, na mocy umowy o dofinansowanie projektów inwestycyjnych, zawartej we wrześniu 2016 r. z Centrum Projektów Polska Cyfrowa sfinansowano realizację inwestycji w 174 miejscowościach zrealizowanych zostało kolejnych 18 projektów.

### 3.2 Struktura organizacyjna i zatrudnienie.

Orange S.A. jest jednym z największych na świecie wiodących operatorów telekomunikacyjnych, którego przychody w na koniec 2018 r. wyniosły 41,4 mld euro. Obecna w 27 krajach Grupa Orange posiadała na koniec 2018 r. bazę 264 milionów klientów na całym świecie i zatrudniała 151 tys. pracowników.

Grupa Kapitałowa Orange Polska składa się z Orange Polska S.A. i następujących podmiotów:

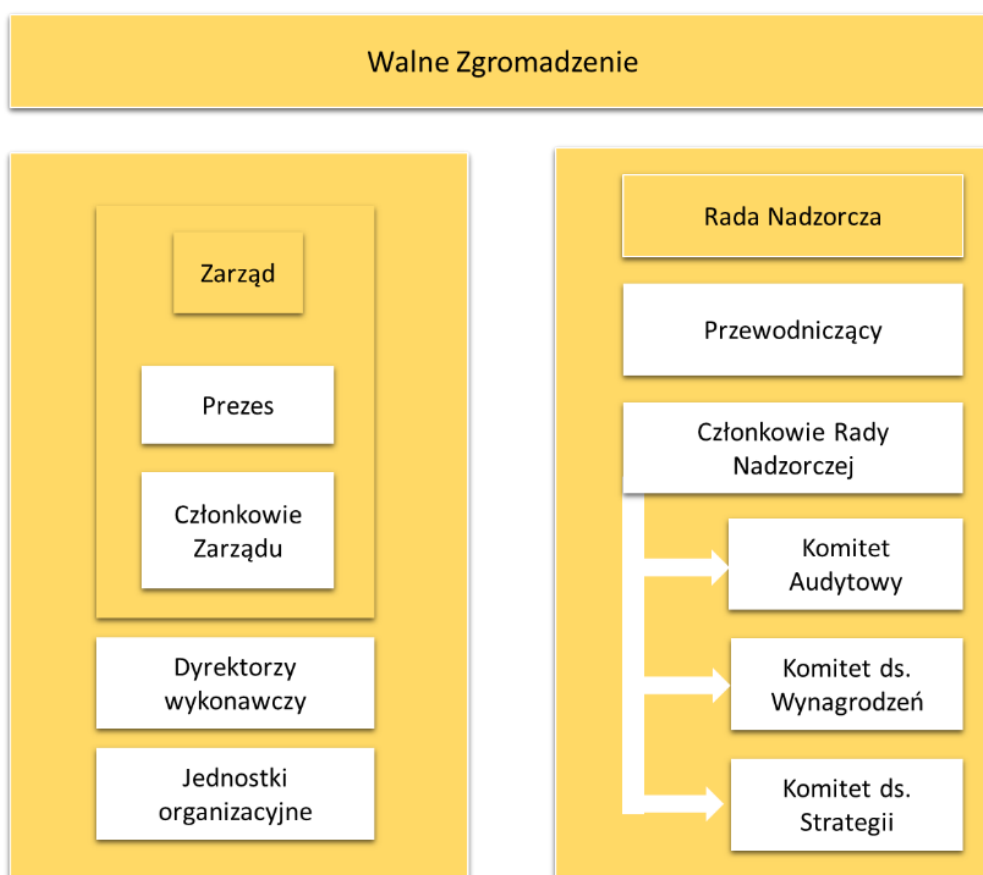
- Essembli sp. z o.o. – Firma specjalizująca się w projektowaniu, testowaniu i wdrożeniach zintegrowanych systemów informatycznych, m. in. billing, CRM, Elektroniczne Biuro Obsługi Klienta.
- BlueSoft - jeden z liderów rynku oprogramowania i aplikacji dla biznesu. Świadczy usługi informatyczne w obszarach takich jak: tworzenie i integracja aplikacji, dostosowywanie systemów do potrzeb klienta, analityka i usługi w chmurze.
- Craftware - firma działająca na rynku od 2009 roku zajmuje się analizą, projektowaniem i wdrażaniem systemów zarządzania relacjami z klientami (CRM).
- Orange Energia sp. z o.o. - największy alternatywny sprzedawca energii elektrycznej w Polsce. jest jedynym podmiotem w Grupie Orange odpowiedzialnym za działalność w obszarze sprzedaży energii elektrycznej. Świadczy usługi dla ponad 120 000 klientów. Dostarcza czystą energię pochodzącą w 100 % z odnawialnych źródeł.
- TP Teltech sp. z o.o. – to spółka specjalizująca się w utrzymaniu sieci telekomunikacyjnych, projektowaniu i budowie infrastruktury telekomunikacyjnej, a także świadczeniu usług antywłamaniowych i monitoringu pożarowego dla Orange Polska i klientów zewnętrznych.
- Integrated Solutions sp. z o.o. - Jeden z największych integratorów ICT na rynku polskim, oferuje innowacyjne rozwiązania w obszarach: integracji sieci lokalnych i rozległych (LAN i WAN), Unified Communication, bezpieczeństwa sieci i urządzeń oraz Data Center wraz z Cloud Computing.
- Fundacja Orange – powołana w 2005r do realizacji celów społecznie użytecznych. Działa na rzecz nowoczesnej edukacji dzieci i młodzieży. Uczy, jak używać technologii mądrze i kreatywnie, aby w pełni rozwijać swój potencjał i kompetencje niezbędne w przyszłości. Z Fundacją dzieci i młodzież poznają zasady bezpiecznego Internetu, podstawy programowania, robotyki, sztucznej inteligencji i druku 3D. Fundacja wspiera też nauczycieli i rodziców w rozwoju umiejętności cyfrowych. W działania Fundacji jako wolontariusze włączają się aktywnie pracownicy Orange.



- Telefony Podlaskie S.A.
- Telekomunikacja Polska sp. z o.o.
- Orange Retail S.A.
- Orange Szkolenia sp. z o.o.
- Pracownicze Towarzystwo Emerytalne Orange Polska S.A

Organami Spółki Orange Polska są: Walne Zgromadzenie, Rada Nadzorcza i Zarząd (por. schemat 13).

Schemat 13. Struktura Zarządzania Orange Polska.



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów rocznych Orange Polska.

Największym organem spółki jest Walne Zgromadzenie, do którego kompetencji należą między innymi:

- Rozpatrzenie i zatwierdzenie sprawozdania Zarządu z działalności Spółki oraz sprawozdania finansowego za ubiegły rok obrotowy;
- Powzięcie uchwały o podziale zysku lub o pokryciu straty;

- Udzielanie Członkom Zarządu i Rady Nadzorczej absolutorium z wykonania przez nich obowiązków;
- Zmiana Statutu Spółki, w tym podwyższenie lub obniżenie kapitału zakładowego;
- Połączenie i przekształcenie Spółki;
- Emisja obligacji zamiennych lub z prawem pierwszeństwa;
- Powoływanie i odwoływanie Członków Rady Nadzorczej;
- Ustalanie wynagrodzenia dla Członków Rady Nadzorczej;

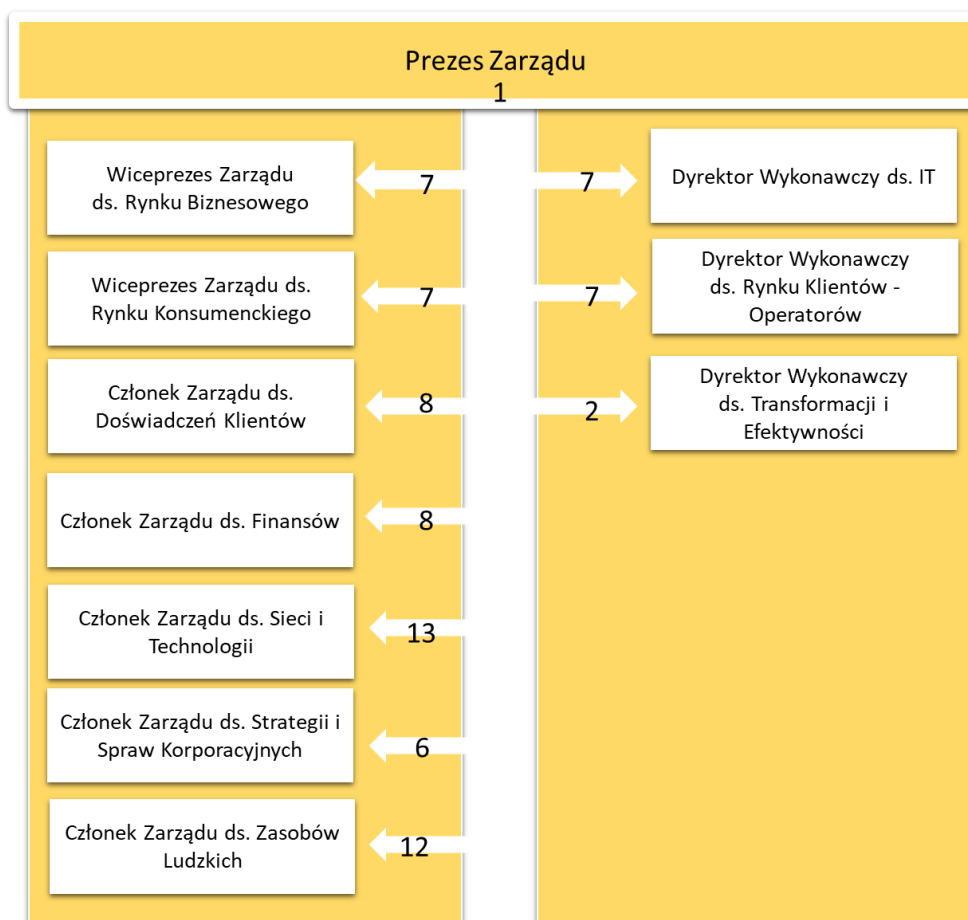
Rada Nadzorcza reprezentuje Orange Polska przy zawieraniu umowy między Spółką a członkami Zarządu oraz w przypadku ewentualnych sporów między Spółką a członkami Zarządu. Do najważniejszych obowiązków Rady Nadzorczej należy:

- Ocena rocznych sprawozdań finansowych;
- Ocena sprawozdania Zarządu z działalności Spółki oraz wniosków Zarządu co do podziału zysków lub pokrycia strat, a także składanie Walnemu Zgromadzeniu pisemnego sprawozdania z wyników powyższych czynności;
- Powoływanie, odwoływanie i zawieszanie z ważnych powodów poszczególnych lub wszystkich Członków Zarządu, a także ustalanie zasad wynagrodzenia i wysokości wynagrodzeń dla Członków Zarządu;
- Opiniowanie rocznych i wieloletnich strategii i planów ekonomiczno-finansowych oraz rocznego budżetu;
- Wyrażanie opinii dotyczącej zaciągania zobowiązań przekraczających równowartość 100.000.000 EURO oraz zbywania składników majątkowych o wartości przekraczającej równowartość 100.000.000 EURO;
- Przedkładanie Walnemu Zgromadzeniu zwięzłej oceny sytuacji Spółki;

Działalnością Orange Polska kieruje Zarząd Spółki. Zarządza jej majątkiem oraz reprezentuje Spółkę na zewnątrz. Do zakresu działania Zarządu należą wszelkie sprawy związane z prowadzeniem Spółki nie zastrzeżone Kodeksem spółek handlowych albo Statutem do kompetencji Walnego Zgromadzenia lub Rady Nadzorczej. Zarząd wprowadza w życie uchwały Walnego Zgromadzenia, Rady Nadzorczej oraz uchwały własne i odpowiada za ich realizację (por. schemat 14)



Schemat 14. Struktura Zarządu Orange Polska.



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów rocznych Orange Polska.

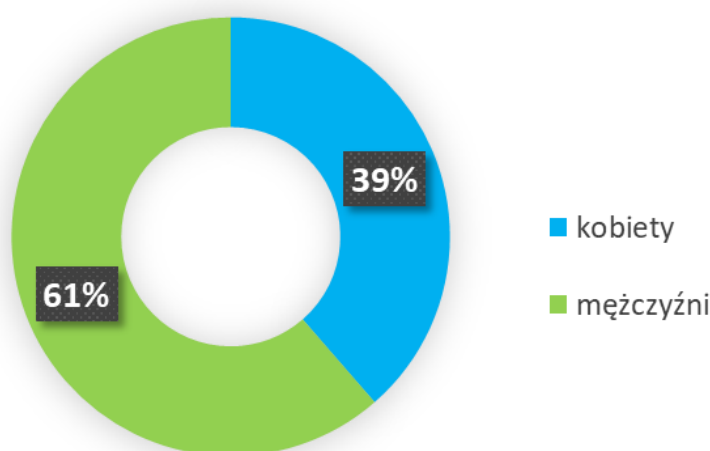
W Orange Polska od 2019 roku funkcjonuje 78 jednostek organizacyjnych, bezpośrednio raportujących do:

- Prezesa Zarządu – 1 jednostka organizacyjna,
- Wiceprezesa Zarządu ds. Rynku Biznesowego – 7 jednostek organizacyjnych,
- Wiceprezesa Zarządu ds. Rynku Konsumenckiego – 7 jednostek organizacyjnych
- Członka Zarządu ds. Doświadczeń Klientów – 8 jednostek organizacyjnych,
- Członka Zarządu ds. Finansów – 8 jednostek organizacyjnych,
- Członka Zarządu ds. Sieci i Technologii – 13 jednostek organizacyjnych,
- Członka Zarządu ds. Strategii i Spraw Korporacyjnych – 6 jednostek organizacyjnych,
- Członka Zarządu ds. Zasobów Ludzkich – 12 jednostek organizacyjnych,
- Dyrektora Wykonawczego ds. IT – 7 jednostek organizacyjnych,
- Dyrektora Wykonawczego ds. Rynku Klientów-Operatorów – 7 jednostek organizacyjnych.

- Dyrektora Wykonawczego ds. Transformacji i Efektywności – 2 jednostki organizacyjne.

Według stanu na 31 grudnia 2020 r. zatrudnienie w Orange Polska wynosiło 11 381 etatów. Tylko niecałe 56% załogi firmy to mieszkańcy pięciu największych polskich miast – pozostałe osoby pracują w mniejszych ośrodkach. Grupa zatrudnia stałych pracowników w 160 lokalizacjach, w tym w 34 gminach wiejskich lub wiejsko-miejskich. W stosunku do stanu z końca grudnia 2019 r. poziom zatrudnienia w 2020 roku w Orange Polska obniżył się o 8%. Obecny poziom zatrudnienia jest rezultatem prowadzonego od 2007r procesu optymalizacji i we wspomnianym okresie zmniejszyło się o niemal 40% etatów. Obniżenie zatrudnienia w Orange Polska wynikało wprost z realizacji Umowy Społecznej. W ramach tejże umowy ze spółki odeszło 1 180 osób. We wrześniu 2016 roku Spółka przyjęła Politykę Zarządzania Różnorodnością. Polityka ta wspiera realizację celów biznesowych i wartości zawartych w „Kodeksie Etyki”, celów odpowiedzialności społecznej oraz zobowiązań zawartych w Karcie Różnorodności, której Orange Polska jest sygnatariuszem. Polityka przyjęta w tym zakresie odnosi się również do Globalnej Polityki Zarządzania Różnorodnością i Włączenia w Orange. Kluczowe wymiary różnorodności w firmie to: płeć; wiek (por. wykres 6); zdolności psychofizyczne – (nie)pełnosprawność; kompetencje/wiedza/doświadczenie/sposób myślenia i status rodzicielski. W roku 2020 kobiety stanowiły 39% wszystkich pracowników, 12% - w obszarze sieci i 26% w IT. Na tle branży IT w Polsce stanowi to wysoki odsetek. Jak podaje Forbes w 2020 roku zaledwie 0,9% kobiet było zatrudnionych na stanowiskach związanych z IT (forbes.pl, 2020).

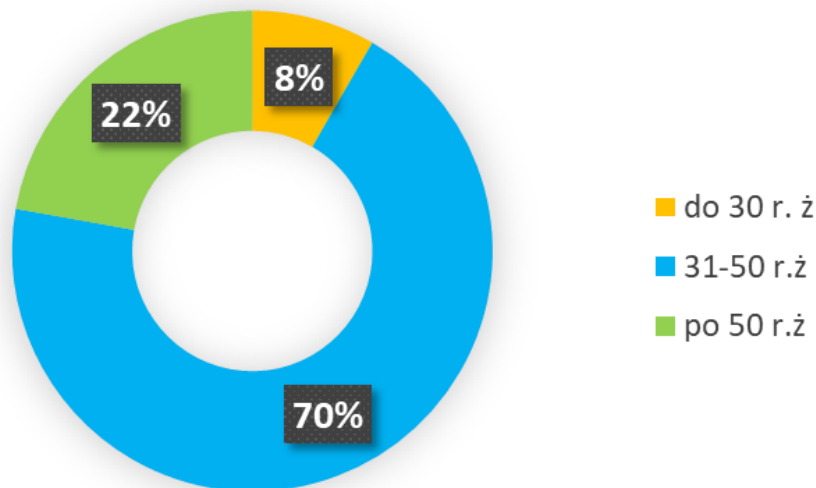
Wykres 6. Struktura płci osób zatrudnionych w Orange Polska w 2019 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie Raportu Zintegrowanego Orange Polska za 2019 rok.

Analizując strukturę wiekową zatrudnienia Orange Polska, to zdecydowanie największy odsetek zatrudnionych jest w przedziale wiekowym między 31 a 50 rokiem życia. Osoby powyżej 50 roku życia stanowią niewiele ponad 20% wszystkich zatrudnionych. Stosunkowo niewiele jest osób poniżej 30 roku życia, bo zaledwie 8% (por. wykres 7).

Wykres 7. Struktura wiekowa osób zatrudnionych w Orange Polska w 2019 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie Raportu Zintegrowanego Orange Polska za 2019 rok.

Pozostałe zdiagnozowane wymiary różnorodności to:

- religia / światopogląd;
- lokalizacja miejsca pracy (centrala / region);
- rodzaj zatrudnienia;
- narodowość / pochodzenie etniczne.

Orange Polska przywiązuje dużą wagę do tego, aby zapewnić pracownikom równe szanse, jasne kryteria oceny i awansu, możliwości rozwoju zawodowego i osobistego oraz dobre i bezpieczne warunki pracy. Spółka przeprowadza regularne badania satysfakcji wśród pracowników i prowadzi dialog ze związkami zawodowymi. W 2019 roku Orange Polska po raz kolejny przeszedł pozytywnie zewnętrzny audyt w zakresie zarządzania różnorodnością i równością płci, uzyskując międzynarodowy certyfikat Gender Equality European and International Standard.

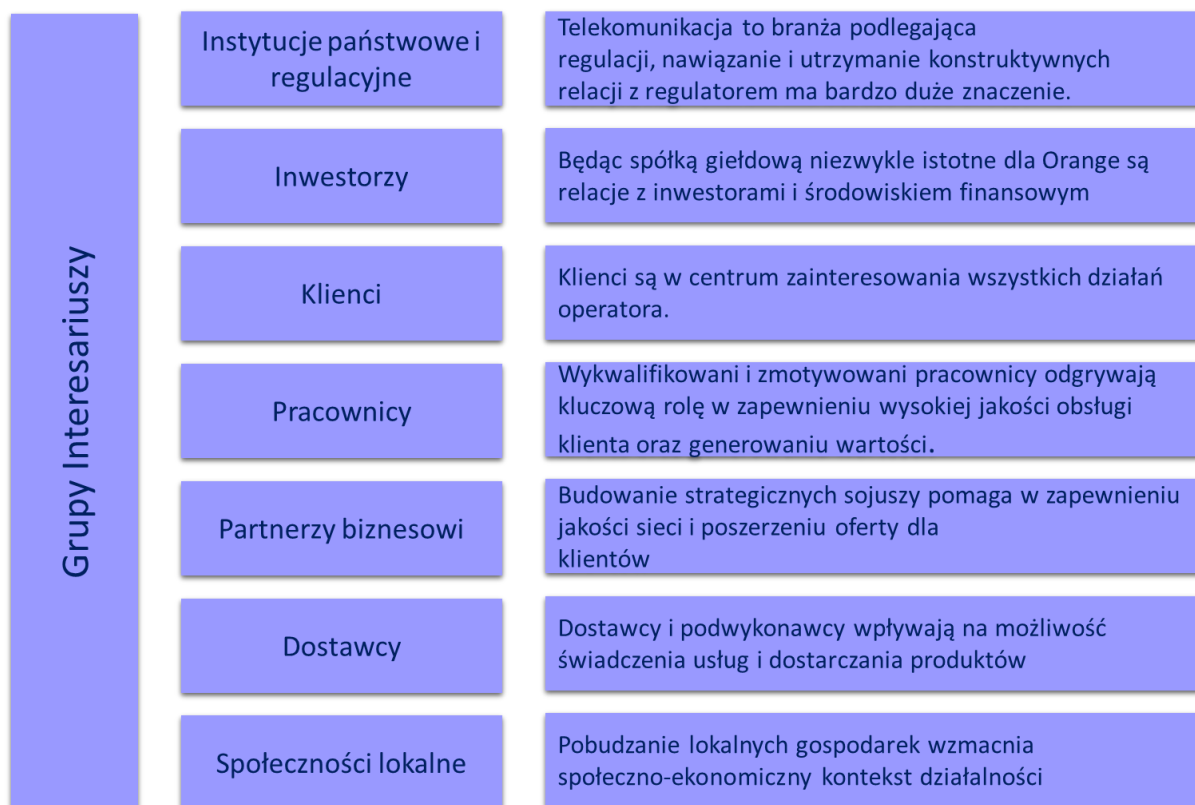
### 3.3 Otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne Orange Polska.

Polski rynek telekomunikacyjny, zarówno w segmencie komórkowym, jak i stacjonarnym, jest dość rozdrobniony. Jednak ostatnio nasiliły się na nim procesy konsolidacyjne takie jak

przejęcie Multimedia Polska przez Vectrę. Pojawiają się więc wyraźne tendencje łączenia działalności mobilnej i stacjonarnej. Ten kierunek widać w działaniach takich jak nabycie Netii przez Grupę Cyfrowy Polsat, zawarcie przez T-Mobile umów hurtowych z Orange Polska, Ineą i Nexerą, a także współpraca Play z Vectrą w zakresie oferty stacjonarnego Internetu.

Orange Polska będąc spółką o znaczącej pozycji na rynku nie tylko telekomunikacyjnym za cel stawia sobie za cel osiągnięcie silnej i wiodącej pozycji we wszystkich segmentach swojej działalności. Bogata oferta nowoczesnych usług, operatywne struktury sprzedażowe, wysoka jakość obsługi klienta, rozbudowana infrastruktura i zmotywowana kadra pracowników nie są bez znaczenia dla dotychczasowych osiągnięć. Orange przywiązuje też ogromną wagę do utrzymywania dobrych relacji z interesariuszami (por. schemat 15).

Schemat 15. Grupy interesariuszy Orange Polska.



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów rocznych Orange Polska.

Dialog z interesariuszami oraz wnikliwa obserwacja otoczenia pomagają skuteczniej odpowiadać na oczekiwania poszczególnych grup przyczyniając się do budowania zaufania. Orange Polska mając świadomość swojej wartości, doświadczenia i wpływu społecznego czynnie uczestniczy w tworzeniu konkurencyjnych warunków biznesu. Czynnie angażuje się w życie wielu organizacji branżowych, biznesowych i społecznych w kraju:



- Pracodawcy RP,
- Konfederacja Lewiatan,
- Krajowa Izba Gospodarcza,
- Polska Izba Informatyki i Telekomunikacji,
- Francusko-Polska Izba Gospodarcza,
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu, BCC,
- Fundacja Rozwoju Radiokomunikacji i Technik Multimedialnych,
- Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych.

Uznając udział we wskazanych organizacjach jako strategiczny, przedstawiciele Orange Polska zasiadają w ciałach zarządczych tych organizacji, firma opłaca składki członkowskie, wspierając działania statutowe, oraz bierze udział w dodatkowych projektach.

Organizacje międzynarodowe które znajdują się w kręgu zainteresowania i wpływów Orange Polska:

- European Telecommunications Network Operators' Association (ETNO),
- Forum for International Irregular Network Access (FIINA), Global Compact (on the Group level),
- Global Settlements Carrier Group (GSCG),
- International Cable Protection Committee (ICPC),
- International Inbound Services Forum (IISF),
- International Telecommunication Union (ITU),
- RIPE Network Coordination Centre (RIPE NCC),
- TeleManagement Forum (TM Forum),
- Forum of Incident Response and Security Teams (FIRST),
- GSM Association (GSMA),
- European Internet Exchange Association (Euro-IX).

Po spodziewanym niewielkim spadku wartości rynku telekomunikacyjnego w 2020 r. będącym konsekwencją epidemii COVID-19 – w szczególności ze względu na zmniejszenie przychodów ze sprzedaży sprzętu oraz z usług roamingowych – w kolejnych latach Orange Polska spodziewa się wzrostu wartości rynku telekomunikacyjnego. Pozytywnie na rozwój rynku w Polsce będą wpływały szczególnie takie czynniki jak dynamiczny rozwój dostępu do Internetu dużych prędkości (powyżej 30 Mb/s), dzięki inwestycjom w sieć światłowodową (w tym program POPC), zaś po stronie rynku mobilnego pozytywnie będzie oddziaływać wzrost



bazy klientów abonamentowych. Pandemia uświadomiła również większą potrzebę klientów do posiadania niezawodnego łącza, dlatego w dłuższej perspektywie, na rozwój rynku pozytywny wpływ mieć będzie rozwój usług opartych o 5G dzięki większym prędkościom Internetu oraz niskim opóźnieniom wymaganych przez usługi autonomiczne oraz Internet rzeczy (IoT) (raportzintegrowany.orange.pl, 2020).

Pandemia wywiera znaczący, w większości - negatywny wpływ na polską gospodarkę. Szacuje się, że w 2020 r. PKB Polski spadł o 2,8%. Panuje niepewność co do przebiegu pandemii w 2021 r. i powrotu do wzrostu gospodarczego. Kryzys gospodarczy ma niekorzystny wpływ na działalność niektórych klientów Orange Polska, głównie na rynku biznesowym. Nie miało to istotnego wpływu na wyniki w roku 2020, ale w kolejnych latach może mieć wpływ na wyniki Grupy i całego otoczenia biznesowego firmy. Orange, mając świadomość jak trudny może to być czas, przykładą jeszcze większą wagę do dobrych relacji z otoczeniem zewnętrznym: regulacyjne, cały rynek telekomunikacyjny, łańcuch dostaw, otoczenie środowiskowe i społeczne oraz wewnętrznym: ład korporacyjny, kultura korporacyjna (por. schemat 16).

Schemat 16. Elementy otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego Orange Polska.



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu zintegrowanego Orange Polska.

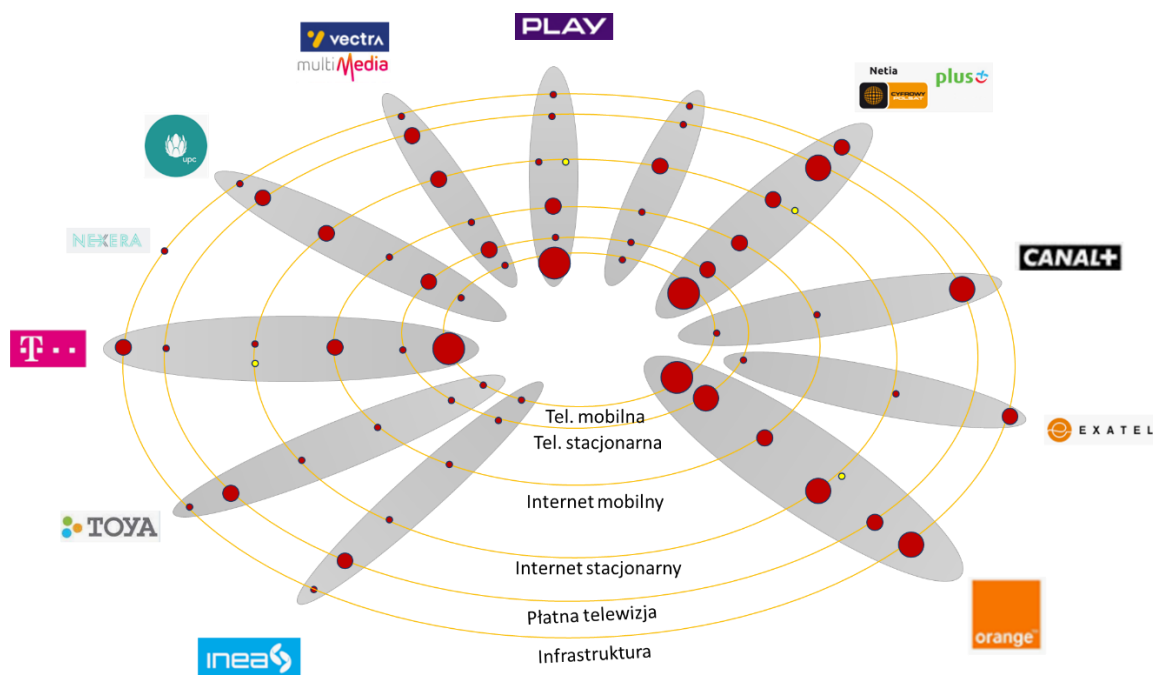
Szczególnie istotne znaczenie ma dla operatora utrzymanie konstruktywnego dialogu z regulatorem telekomunikacyjnym oraz instytucjami rządowymi i samorządowymi w Polsce. Orange Polska został uznany przez UKE za operatora o znaczącej pozycji rynkowej i w związku z tym podlega obowiązkom regulacyjnym względem określonych segmentów rynku. Te ograniczenia regulacyjne mają istotny wpływ na niektóre ze świadczonych usług. Na rynku komórkowym Orange Polska i pozostali najwięksi operatorzy podlegają takim samym regulacjom. Działalność Spółki jest również monitorowana przez Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów (UOKiK). Do najważniejszych regulacji mających istotny wpływ na działalność spółki należą:

- Obowiązek zapewnienia dostępu do usługi hurtowej odsprzedaży dostępu szerokopasmowych na warunkach niedyskryminacyjnych.
- Regulacje dotyczące usług zakańczania połączeń w sieci stacjonarnej.
- Europejskie regulacje dotyczące opłat roamingowych na terenie UE.
- Regulacje dotyczące połączeń międzynarodowych.

Zmiany w otoczeniu makroekonomicznym, w tym te dotyczące wzrostu gospodarczego, inflacji, bezrobocia, dochodu rozporządzalnego, stóp procentowych i kursów wymiany, mogą wpływać na zdolność Spółki do tworzenia wartości. Chociaż firma nie ma bezpośredniego wpływu na te czynniki, dzięki zastosowaniu instrumentów zabezpieczających może ograniczać niekorzystne skutki zmian.

Rynek telekomunikacyjny w Polsce – zarówno w segmencie komórkowym jak i stacjonarnym jest dość rozdrobiony (por. schemat 17). Jest także rynkiem dojrzałym i wysoko nasyconym, dlatego w głównej mierze rozwija się dzięki kolejnym przejęciom. W styczniu 2020 r. Vectra poinformowała o zakupie 100% udziałów w Multimedia Polska, zgadzając się równocześnie na warunki UOKiK-u, tj. sprzedaży infrastruktury w ośmiu miastach, a w kolejnych 13 umożliwienie klientom zmiany operatora bez żadnych konsekwencji. W sierpniu Play sfinalizował przejęcie Virgin Mobile Polska (MVNO), dla którego dotychczas był operatorem hostującym. Do grupy Orange dołączyła firma Croftware.

Schemat 17. Struktura rynku telekomunikacyjnego w maju 2020r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu zintegrowanego Orange Polska.

Budowanie, długotrwałych relacji z dostawcami i partnerami biznesowymi Orange opiera na transparentnych zasadach i wzajemnych zobowiązaniach do przestrzegania standardów etycznych. Definitywnie negatywna ocena w zakresie przestrzegania standardów etycznych i ekologicznych dyskwalifikuje dostawcę. Na poziomie globalnym Grupa Orange jest członkiem założycielem stowarzyszenia Joint Audit Cooperation (JAC), które zrzesza operatorów telekomunikacyjnych w celu kontroli, oceny i wspierania zasad odpowiedzialności społecznej wśród globalnych dostawców z branży teleinformatycznej. Natomiast na poziomie lokalnych dostawców Orange zobowiązuje partnerów do przestrzegania klauzul zgodności, zachowań antykorupcyjnych i CSR, które umieszcza w umowach. Ze swojej strony oferuje swoim partnerom długoterminową współpracę na transparentnych zasadach, dba o terminowość regulowania zobowiązań. W 2019 roku w przypadku 96% umów termin płatności nie przekroczył 30 dni. Wskaźnik terminowości opłat wyniósł 88%.

Poziom życia i stopa zatrudnienia w Polsce zbliżyły się do średniej dla krajów Unii Europejskiej, ale nadal występuje szereg wyzwań, zwłaszcza w obliczu trwającej pandemii. Według Eurostatu, utrzymuje się też tendencja spadkowa stopy bezrobocia, które w styczniu i lutym 2021 roku wynosiło jedynie 3,1% i było najniższe w całej Unii Europejskiej, gdzie stopa bezrobocia w tym ujęciu wyniosła w lutym 7,5%. (forsal.pl/gospodarka, 2021). Niezależnie od tego Polska mierzy się z problemem starzejącego się społeczeństwa i wysokim poziomem



emigracji, co przekłada się na spadek liczby ludności w wieku produkcyjnym. Proces starzenia się społeczeństwa polskiego trwa od ponad 30 lat. W roku 2019 osoby w wieku 60 lat stanowiły ponad 25% populacji. (www.stat.gov.pl, 2021). Niekorzystne perspektywy demograficzne już teraz przekładają się na sytuację na rynku pracy, mają wpływ na strukturę bazy aktualnych i potencjalnych klientów. Wymagają dostosowania oferty, sposobu komunikacji i obsługi do każdej z grup wiekowych. Innym pozytywnym zjawiskiem społecznym jest spadek poziomu ubóstwa. Od 2008 roku odsetek ludzi ubogich spada, do pozytywnego trendu z pewnością przyczyniają się transfery społeczne rządu takie jak 500+ czy 13 emerytura. Nawet pandemia, która od ponad roku nie zwalnia tempa nie odwróciła tych tendencji. Jednak pomimo poprawiającej się sytuacji ekonomicznej Polaków, nadal wielu z nich doświadcza wykluczenia społecznego w postaci wykluczenia cyfrowego. Chociaż według danych GUS w 2020 roku niemal 91% społeczeństwa ma dostęp do Internetu, a 81,4% osób w wieku 16–74 lata regularnie (co najmniej raz w tygodniu) z niego korzystało. Obserwując trendy od 2017 roku widać, że niemal 100% młodych ludzi w wieku 16-24 lata korzysta z Internetu. Najniższy odsetek osób aktywnie korzystających z sieci obserwujemy u seniorów i osób w wieku średnim, w roku 2020 66% osób w wieku 55-64 i jedynie 40% seniorów po 64 roku życia. Jednocześnie w tych grupach obserwujemy wysoką dynamikę wzrostu ilości użytkowników (por tab. 7)

Tabela 7. Osoby regularnie korzystające z Internetu według grup wieku.

struktura wiekowa	% ogółu danej grupy wiekowej				zmiana w badanym okresie
	2017	2018	2019	2020	
16-24	99	99	99	99	+ 0,2 p.p.
25-30	95	97	97	98	+ 3,9 p.p.
35-44	88	91	95	95	+ 7,7 p.p.
45-54	68	73	78	84	+ 16,6 p.p.
55-64	48	50	60	66	+ 18,3 p.p.
65-74	26	30	33	40	+ 14,4 p.p.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Wegner, Gumiński, Guzowski i Huet, 2020).

Obserwując wzrost zainteresowania usługą Internetu i jednocześnie mając na względzie ogromny potencjał zakupowy, Orange musi swoją ofertą odpowiadać na zróżnicowane potrzeby klientów, zarówno tych starszych – mniej przekonanych do nowych technologii, jak i młodszych – przyzwyczajonych do ciągłego bycia online i podążających za nowinkami technologicznymi. Wydatki na usługi telekomunikacyjne weszły jako stały element budżetu gospodarstw domowych, a każdy klient Orange Polska, niezależnie od zasobności portfela, może znaleźć ofertę dla siebie i swoich bliskich. Wyzwaniem społecznym staje się obecnie nie



tylę dostęp do sieci, ale umiejętność mądrego i bezpiecznego korzystania z nowych technologii. Orange mając świadomość wielu niebezpieczeństw czyhających w sieci, oferuje klientom narzędzia, dzięki którym mogą bezpiecznie korzystać z wirtualnego świata. W tym celu został stworzony specjalny zespół (CERT) monitorujący zagrożenia dla bezpieczeństwa systemów podłączonych do sieci Orange Polska, reaguje na wykryte zagrożenia - w tym na incydenty zgłaszane przez użytkowników. CERT koordynuje obsługę incydentów cyberbezpieczeństwa, komunikuje i ostrzega zainteresowane strony. Operator prowadzi też działania proaktywne – w postaci programów edukacyjnych dla dzieci i młodzieży.

Orange Polska dba nie tylko o obecnych i potencjalnych klientów. W każdym aspekcie swojej działalności podejmuje świadome i realne inicjatywy mające na celu ochronę środowiska naturalnego. Zdając sobie sprawę jaki wpływ ma działalność firmy na zmiany klimatyczne, podejmuje realne działania. Polityka środowiskowa Orange, która odpowiada na te wyzwania, opiera się na trzech głównych zasadach:

- Zmniejszeniu emisji CO<sub>2</sub>;
- Włączeniu gospodarki obiegu zamkniętego do procesów i działań;
- Wykorzystaniu technologii cyfrowej do transformacji środowiskowej i energetycznej;

Orange postawiło sobie za cel osiągnięcie neutralności klimatycznej do 2040 roku. Poza działaniami na rzecz ograniczenia własnego wpływu na środowisko jako dostawca usług telekomunikacyjnych przyczynia się do zmniejszenia niekorzystnego wpływu działalności biznesowej innych. Oferując usługi zastępujące tradycyjne formy komunikacji i przesyłania dokumentów, operator promuje rozwiązania przyjazne środowisku, które pomagają w ograniczaniu emisji gazów cieplarnianych. Dzięki tele- i wideokonferencjom, elektronicznemu obiegowi pism, internetowym zakupom, e-usługom, e-fakturom oraz kompleksowym systemom teleinformatycznym dla administracji i przedsiębiorstw sprawiamy, że ekologia i poszanowanie środowiska naturalnego zyskuje konkretny wymiar w życiu codziennym.

Orange Polska S.A. będąc spółką notowaną na Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW) w Warszawie stosuje zasady ładu korporacyjnego zachowując krajowe i międzynarodowe standardy właściwego zarządzania spółką. Zasady ładu korporacyjnego są uregulowane dokumentami takimi jak: Statut Orange Polska, Regulamin Zarządu, Regulamin Rady Nadzorczej oraz Regulamin Walnego Zgromadzenia. Ponadto Spółka stosuje Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW oraz Kodeks Etyczny. Spółka posiada wdrożone, utrzymywane i certyfikowane systemy zarządzania i system kontroli wewnętrznej. System zarządzania w Orange Polska S.A. jest certyfikowany na zgodność z międzynarodowymi standardami ISO – ISO 9001, 27001, 27018, 17025, 22301:2012, posiada również



certyfikowany system obsługi klienta COPC (Customer Operations Performance Center). Przestrzeganie procedur i spełnianie wymagań międzynarodowych standardów jest cyklicznie kontrolowane poprzez audyty wewnętrzne i zewnętrzne.

Orange Polska tworzy wewnątrz organizacji kulturę współpracy oraz dobre i bezpieczne warunki pracy. W firmie, w której pracownicy czują się szanowani i mogą swobodnie wyrażać swoje opinie będzie większe zaangażowanie w realizację celów. Ludzie będą się utożsamiać z organizacją i kierować dobrem wspólnym. Mając powyższe na uwadze Orange przykładą ogromną wagę do komunikacji z pracownikami poprzez regularne badania satysfakcji, dialog ze związkami zawodowymi i promowanie kultury organizacyjnej opartej na wzajemnym szacunku do różnic. Ponieważ zarówno firma jak i jej otoczenie nieustannie się zmienia, musi za tym nadążać cała organizacja. W oparciu o uzyskane od pracowników informacje w 2019 roku zostały określone trzy priorytety dla zmian organizacyjnych:

- nacisk na klientów („obsesja na punkcie klientów”)
- prostota, koncentracja, szybkość i elastyczność
- wzajemne zaufanie, uczciwość i bezpośredniość.

Strategia ogłoszona w 2017 roku będzie stanowić podstawę dla kolejnych wyzwań, które operator zamierza ogłosić w drugim kwartale 2021r. Istotnym elementem ma być rozwój sieci 5G, która otwiera nowe perspektywy biznesowe zarówno na rynku biznesowym jak i konsumenckim. Operator ma ambicję być firmą bardziej innowacyjną, która w większym stopniu będzie zajmowała się sztuczną inteligencją i wirtualną rzeczywistością. Na świecie przetwarza się coraz więcej danych, które należy gromadzić, analizować. Nie tylko proces przetwarzania danych daje możliwość rozwoju firmy, również w zakresie digitalizacji, na przykład w zakresie procesów sprzedaży i kontaktów z klientem Orange upatruje możliwości rozwoju.

Szczególne okoliczności jakie pojawiły się na początku 2020 roku w wyniku pandemii Covid19 potwierdziły, że jako organizacja Orange bardzo szybko reaguje w sytuacjach kryzysowych. To z czym się dziś mierzy biznes na całym świecie, nie ma precedensu. Przy tej nadzwyczajnej sytuacji Orange sprawnie w ciągu kilku dni zorganizował pracę zdalną dla ok. 10 tys. pracowników, zapewniając kontynuację wszystkich procesów biznesowych i obsługę naszych klientów w nowych warunkach sanitarnych z zachowaniem wysokiej jakości świadczonych usług. Od 13 marca 80 proc. pracowników i współpracowników bez przeszkód przeszło na pracę zdalną. Ten rodzaj pracy stał się szansą do wypracowania nowego modelu pracy hybrydowej. Dzięki temu utrzymane zostały miejsca pracy a firma przeznaczyła

dodatkowe premie dla pracowników, którzy byli włączeni w działania związane z przeciwdziałaniem skutkom pandemii.

Nie ulega wątpliwości, że pandemia miała i ma nadal niekorzystny wpływ na wyniki Grupy. Niższy popyt ze strony klientów w połączeniu z zamrożeniem gospodarki przyczyniły się do niższej niż wcześniej oczekiwano sprzedaży nowych usług i sprzętu. Zamknięcie granic i ograniczenia w przemieszczaniu się osób wpłynęły na przychody z roamingu międzynarodowego. Jednak wraz z upływem czasu można stwierdzić, że działalność biznesowa jest relatywnie odporna na negatywne skutki pandemii. Stało się to możliwe dzięki relatywnej odporności podstawowej działalności oraz podjęciu dodatkowych działań ograniczających skutki kryzysu. W roku 2020 Orange odnotował wzrost zysku EBITDAaL o 2,9% rok-do-roku, tym samym zrealizował cel postawionym na początku roku, jeszcze przed pandemią.

### **3.4 Działania z zakresu CSR w Orange Polska.**

Orange Polska od 2009r, czyli od pierwszej edycji jest notowany w WIG ESG Index. WIG ESG Index z roku na rok cieszy się coraz większym zainteresowaniem zarówno przedsiębiorców jak i inwestorów, którzy dostrzegają zależność między wymiarem społecznym, środowiskowym a wynikami finansowymi. Orange Polska jest też notowany w globalnym Indeksie FTSE Russel ESG Ratings. Spółka stosuje zasady ładu korporacyjnego zachowując krajowe i międzynarodowe standardy właściwego zarządzania spółką. Rolę kierowniczą pełni zarząd, który wprowadza odpowiednie zasady dla zapewnienia wewnętrznej spójności organizacji i realizacji jej celów strategicznych. Od kilku lat Orange realizuje politykę społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) we wszystkich obszarach działalności. Strategia CSR Orange Polska w latach 2016 – 2020 zawsze uwzględniała cele biznesowe Grupy i wpisywała się w ich realizację. Kluczowym elementem w tworzeniu strategii były wnioski z dialogu z interesariuszami, trendy rynkowe oraz wyzwania społeczne dla branży w Polsce i na świecie. Fundamentem tej strategii jest:

- Odpowiedzialne zarządzanie – wartości, zasady etyki, prawa człowieka, zgodność z wymogami, dialog z interesariuszami, łańcuch dostaw oraz kultura organizacyjna i odpowiedzialna komunikacja.

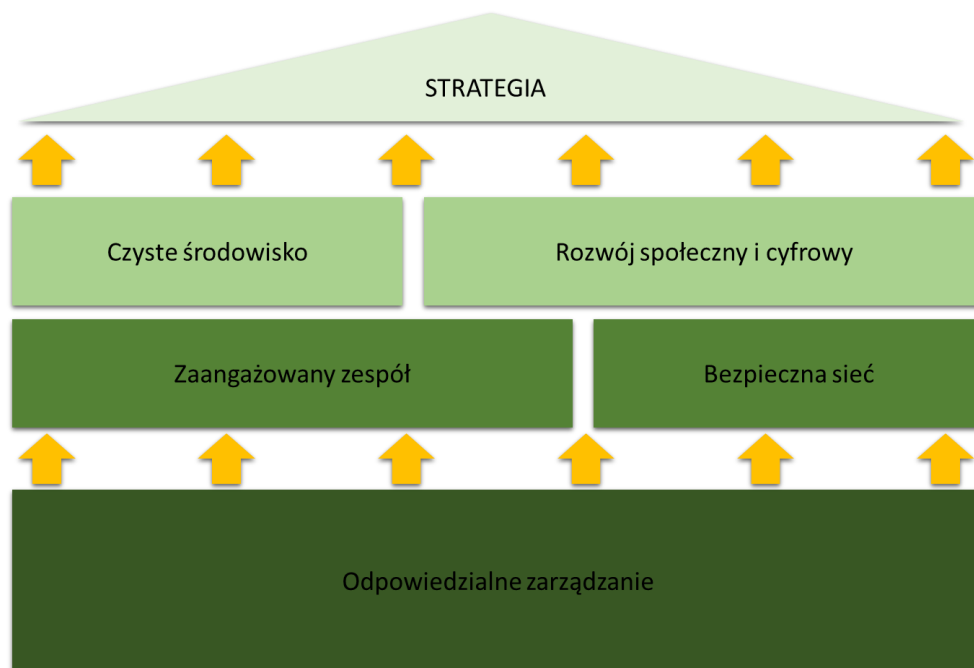
Na tym fundamencie opierają się cztery filary strategii CSR (por. schemat 18):

- Rozwój społeczny i cyfrowy – nowe technologie powinny stać się sprzymierzeńcem rozwoju ekonomicznego i społecznego.
- Bezpieczna sieć –korzystanie z najnowszych technologii powinno być proste i wolne od zagrożeń.



- Czyste środowisko – cele biznesowe powinny być realizowane z poszanowaniem zasad ekologii i w harmonii ze środowiskiem.
- Zaangażowany zespół – to taki który tworzy kulturę współpracy, pracownicy czują się szanowani, pracują na rzecz realizacji wspólnych celów i mają wpływ na funkcjonowanie firmy.

Schemat 18. Filary strategii Orange Polska.



Źródło: opracowanie własne na podstawie (www.bankier.pl).

Odpowiedzialne zarządzanie i działania w ramach wspomnianych czterech filarów, przyczyniają się do maksymalizowania pozytywnego i minimalizowania negatywnego wpływu na społeczeństwo, który jest analizowany w sześciu obszarach: środowisko, gospodarka, innowacje, klienci, społeczności i pracownicy (www.bankier.pl).

Aby móc lepiej zarządzać wpływem na klimat, Orange Polska utworzył w 2020 roku stanowisko doradcy ds. strategii klimatycznej Orange Polska (*climate officer*), który odpowiada za koordynację działań zmierzających do realizacji celów środowiskowych. Wykorzystanie energii elektrycznej, związanej z tym emisję gazów cieplarnianych oraz generowanie elektrośmici zostały uznane przez Orange za kluczowe obszary wpływu na otoczenie. Spółka wdrożyła niemal 200 inicjatyw takich jak: wymiana urządzeń opartych na starszej technologii na bardziej nowoczesne i energooszczędne, modernizacja układów chłodzenia, wprowadzenie funkcjonalności obniżających zużycie energii. Działania na przestrzeni pięciu ostatnich lat przyniosły oszczędności 710 GWh i ograniczenie emisji CO<sub>2</sub> do atmosfery o 510 tys. ton.

Operator we wspomnianym okresie ograniczył całkowite zużycie energii o 6%. Innym obszarem, na który branża telekomunikacyjna ma wpływ jest wykorzystanie sprzętu elektronicznego. Orange dzierżawi klientom urządzenia multimedialne (modemy, dekodery), a po okresie dzierżawy odnawia sprzęt i ponownie wprowadza do obiegu. Tylko w 2020 roku wróciło na rynek 503 045 odnowionych modemów, urządzeń multimedialnych i abonenckich urządzeń końcowych, co stanowiło około 60% wszystkich tego typu urządzeń w Polsce.

Skuteczność w realizacji celów biznesowych Orange Polska jest możliwe dzięki procesom związanym z zapewnianiem zasobów ludzkich tj. rekrutację, zarządzanie karierami oraz identyfikację i rozwój pracowników o wysokim potencjale zawodowym zapewnia Polityka Mobilności. Orange jako firma technologiczna, stawia na rozwój pracowników dostosowany do współczesnych wyzwań. W trafnym wyborze działań rozwojowych pomaga budowana w firmie kultura feedbacku oraz narzędzia: informacja zwrotna 360 oraz Pulsometr, czyli comiesięczne szybkie badanie na temat realizacji celów i atmosfery w zespołach. Pandemia zweryfikowała skuteczność tych działań. W bardzo krótkim czasie pracownicy zostali sprawnie przeniesieni do pracy zdalnej i hybrydowej, bez wpływu na jakość realizowanych procesów biznesowych.

Orange zapewnia swoim pracownikom bezpieczne i przyjazne środowisko pracy, które ma pozytywny wpływ na ich samopoczucie. W ramach tych działań wdrożony został szereg działań wspierających pozyskanie i lojalizację pracowników. Lista korzyści i świadczeń jest długa:

- Kompleksowa opieka medyczna.
- Pracowniczy Program Emerytalny.
- ZFŚS
- Fundusz mieszkaniowy i pomocy społecznej.
- Zniżki na produkty i usługi Orange oraz u partnerów biznesowych.
- Możliwość udziału w imprezach sportowych, turystycznych i kulturalnych.
- Karta Fit Profit.
- Działania promujące zdrowy styl życia – webinria, konsultacje ze specjalistami.
- Wsparcie psychologów, coachów.

W Orange Polska obowiązuje Ponadzakładowy Układ Zbiorowy Pracy dla Pracowników (PUZP), zawarty z Partnerami Społecznymi, który reguluje między innymi zasady zatrudniania pracowników i rozwiązywania stosunku pracy, czas pracy, kwestię urlopów, zasady wynagradzania i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą oraz sprawy związane z BHP, szkoleniami, wsparciem socjalnym i opieką medyczną. Zarząd Orange Polska S.A. zawiera również Umowę Społeczną z Partnerami Społecznymi. Umowa określa m.in. wielkość



odejść dobrowolnych, pakiet finansowy dla pracownika odchodzącego z firmy w ramach odejść dobrowolnych, przewiduje możliwość podwyżek wynagrodzeń zasadniczych, wysokość dodatkowego odszkodowania dla pracowników, którzy osiągną wiek emerytalny w ciągu najbliższych czterech lat, miejsce i rolę mobilności wewnętrznej przy wsparciu programu alokacyjnego czy możliwość skorzystania z udziału w programie wsparcia w poszukiwaniu pracy (*outplacement*).

Cele społeczne w imieniu Grupy realizuje Fundacja Orange. Przyjęta strategia obejmuje realizację celów w zakresie edukacji cyfrowej i zapobiegania cyfrowemu wykluczeniu poprzez prowadzenie długofalowych programów społecznych, opartych na rzetelnej diagnozie społecznych potrzeb i oczekiwań. Najważniejsze programy Fundacji Orange to: „MegaMisja” , „#Superkoderzy”, pracownie Orange, „Lekcja: Enter”, „MegaMisja” to 10-miesięczny cykl zajęć dla dzieci z klas 1-3 szkół podstawowych, który ma za zadanie pomóc dzieciom zadbać o swoją równowagę i bezpieczeństwo online. „#Superkoderzy” to także 10-miesięczny cykl zajęć, ale 1a klas starszych, 4-8 szkół podstawowych. To cykl zajęć dla dzieci z klas 1-3 szkół podstawowych, który ma za zadanie pomóc dzieciom zadbać o swoją równowagę i bezpieczeństwo online. Kolejny projekt to Pracownie Orange, czyli świetlice wyposażone w komputery, bezpłatny Internet, telewizory, drukarki ze skanerami i konsole do gier zlokalizowane w małych miejscowościach. Mają one za zadanie rozwijać kompetencje cyfrowe, ale stanowią także przestrzeń spotkań, integracji, kursów, warsztatów czy ciekawych wydarzeń. Ułatwiają ich mieszkańcom dostęp do informacji, wiedzy i technologii. Dodatkowo w dwóch miastach – w Warszawie i Gdańsku Orange Polska utworzył FabLab – otwarte miejsce skierowane do osób, które chcą nauczyć się twórczo korzystać z nowych technologii.

Lekcja:Enter powstała, żeby wspierać szkoły i nauczycieli w prowadzeniu atrakcyjnych, nowoczesnych lekcji, z wykorzystaniem e-zasobów i nowych technologii.

W Orange Polska od 16 lat działa największy w Polsce program wolontariatu pracowniczego. Pracownicy dzielą się wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem z innymi, uczą dzieci, jak świadomie i mądrze korzystać z Internetu. W 2020 r. z uwagi na pandemię, zakres wolontariatu i jego charakter musiał się szybko zmienić i dopasować do nowych potrzeb. Wolontariusze, skoncentrowali się na przeciwdziałaniu skutkom pandemii (szyjąc maseczki, drukując przyłbice 3D, dostarczając do szpitali środki ochrony osobistej, posiłki czy robiąc zakupy dla seniorów).

Ze względu na pandemię COVID-19 w roku 2020 nie odbyły się stacjonarne festiwale muzyczne, które od lat są sponsorowane przez Orange. Wychodząc naprzeciw miłośnikom



muzyki, zostało zrealizowane wydarzenie online – Open'er Festival Powered by Orange TAKE ME THERE – czyli retransmisje 23 najlepszych koncertów z ostatnich 10 edycji Open'er Festival. Wydarzenie objęło 30 godzin koncertów online. Uruchomionych zostało ponad 113 godzin streamów.

Pandemia bardzo mocno zweryfikowała strategie i palny wielu firm. Zwłaszcza w obszarze zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności. Orange niezwłocznie przystąpił do działania. Jako operator telefonii komórkowej jednym z kluczowych działań było zapewnienie sprawnej komunikacji w szpitalach. Newralgiczne lokalizacje zostały doposażone w przenośne stacje bazowe. Wiele szpitali i innych organizacji pomocowych otrzymało wsparcie w postaci dodatkowych usług (np. Internet) i sprzętu.

Efektem lockdownu było przyspieszenie cyfryzacji i wykorzystania nowych technologii, a to przełożyło się na drastyczny wzrost zapotrzebowania na dostęp do Internetu. W odpowiedzi na te potrzeby operator udostępnił pakiet dodatkowych bezpłatnych GB, promocyjne warunki umów i możliwość załatwienia większości spraw online. Ponadto dla nauczycieli, uczniów dostępne były bezpłatne pakiety GB, Edu Pass (bezpłatny transfer danych do najpopularniejszych serwisów edukacyjnych) i możliwość zakupienia Internetu za 1zł miesięcznie. Według badań 85% nauczycieli nie miało możliwości wcześniej prowadzenia lekcji zdalnie. Mając to na względzie Orange wykonał kolejny krok mający na celu wsparcie pedagogów. W ramach programu „MegaMisja” w 6 otwartych spotkaniach prezentujących zdalne techniki pracy z uczniem i przydatne do tego narzędzia wzięło udział ponad 1 700 uczestników, a w 6 webinarach programu „Lekcja: Enter” kolejne 5333 osoby. Potwierdzeniem, że takie wsparcie było potrzebne niewątpliwie jest fakt, że tutoriale dotyczące obsługi narzędzi urozmaicających naukę zdalną zostały odtworzone przez ponad 34 tys. nauczycieli. (<https://biuroprasowe.orange.pl>, 2020).

Czas izolacji to wyjątkowo trudny czas dla osób borykających się z problemami psychologicznymi i psychicznymi. Dlatego to był kolejny obszar, w którym operator postanowił się zaangażować. Orange zorganizował i sfinansował webinaria edukacyjne na temat pomocy zdalnej Polskiego Towarzystwa Suicydologicznego, wzięło w nich udział 8 360 uczestników. Dodatkowo dofinansowany został Telefon zaufania dla dzieci i młodzieży – 116 000 – Fundacji Dajemy Dzieciom Siłę, a także uruchomiono dodatkowe linie pomocowe dla Fundacji Znajdź Pomoc i Fundacji Sławek.

W ramach pomocy dla Seniorów, którzy stanowią około 26% wszystkich klientów, Orange we współpracy z Krajowym Instytutem Gospodarki Senioralnej uruchomiona została specjalna infolinia. Ponadto seniorzy otrzymali informacje o zasadach bezpieczeństwa i ochrony przed





oszustami, których aktywność znacząco wzrosła. Uruchomiono też bezpłatne webinaria dla „ABC cyfrowego świata ze smartfonem”, będące częścią oferty edukacyjnej Akademii ABC Senior.

Orange zdecydowanie nie pozostał obojętny na potrzeby swoich interesariuszy, pomimo to, że dla samej firmy czas pandemii nie jest łatwy. Tymczasem jak wynika z badania Havas Media Groupe konsumenci wyraźnie obniżyli swoje oczekiwania wobec społecznej odpowiedzialności biznesu. Połowa respondentów oczekuje zaangażowania społecznego od firm, podczas gdy w 2019r takie oczekiwane zgłaszało 69% badanych. Mniej osób zwraca też uwagę na to, w jaki sposób produkty, które kupują oddziałują na społeczeństwo i ekologię, w 2019 roku 53% osób deklarowało takie zainteresowanie, podczas gdy w 2020 roku jedynie 37%. Badanie wskazuje, że 43% respondentów unika kupowania produktów firm, które mają negatywny wpływ na społeczeństwo lub środowisko, co również stanowi spadek w porównaniu do poprzedniego roku, gdzie takie stanowisko prezentowało 56% badanych. ([www.ccifp.pl](http://www.ccifp.pl)).

Wyniki mogą wydawać się zaskakujące, czy będą początkiem nowego trendu? Dziś trudno to ocenić. Z całą pewnością firmy odpowiedzialne społecznie, takie jak Orange będą podejmować kolejne starania by ograniczać zapobiegać lub unikać społecznych i ekologicznych katastrof. Dzięki czemu ten świat może być lepszym miejscem dla wszystkich.



## Rozdział 4

### Metodyka badań własnych. Ujęcie praktyczne.

#### 4.1 Metodyka badań własnych. Ujęcie praktyczne.

Do przeprowadzenia badań została przez autorkę opracowana procedura badawcza zawierająca cel, przedmiot i podmiot badań, główne i szczegółowe problemy badawcze, hipotezy badawcze oraz metody i techniki badawcze.

##### 4.1.1 Cel, przedmiot i podmiot badań.

➤ Cel badań

Celem badań była ocena roli społecznej odpowiedzialności w budowaniu wizerunku firmy oraz wskazanie korzyści wynikających ze stosowania tej koncepcji.

➤ Przedmiot badań

Zakres przedmiotowy pracy obejmuje wpływ działań realizowanych przez Orange Polska w ramach CSR na wizerunek firmy, w odniesieniu do interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych.

➤ Podmiot badań

Podmiotem badań byli pracownicy, współpracownicy, aktualni i potencjalni klienci Orange Polska. Wielkość próby badawczej to 35 osób. Całość próby badawczej podzielona na dwie części. Pierwsza z nich to pracownicy i współpracownicy firmy. Druga to jej klienci. W procesie pisania niniejszej pracy autorka, poza szeroko wykorzystywaną literaturą przedmiotu, korzystała z prasy branżowej znajdującej się w sieci, jak również powszechnie dostępnych dokumentów i cyklicznie wydawanych raportów firmowych. Szczegółowe informacje na temat organizacji zostały zawarte w rozdziale trzecim.

##### 4.1.2 Główny i szczegółowe problemy badawcze.

Głównym problemem badawczym przeprowadzonych badań było określenie:

Czy działania prowadzone w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu mają wpływ na postrzeganie firmy przez interesariuszy?

Problemy szczegółowe:



1. Jak firma Orange Polska jest postrzegana przez pracowników i klientów?
2. W jakim obszarze badana firma realizuje działania z zakresu CSR?
3. Jak postrzegane są działania CSR przez interesariuszy wewnętrznych?
4. Które działania społecznej odpowiedzialności biznesu są najlepiej oceniane?
5. Które z działań CSR mają największy wpływ na wizerunek przedsiębiorstwa?
6. Na ile działalność w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu w badanym przedsiębiorstwie ma wpływ na decyzje zakupowe klientów?
7. W jaki sposób CSR wpływa na wizerunek pracodawcy wśród zatrudnionych?
8. W jakie obszary społecznej odpowiedzialności biznesu badane przedsiębiorstwo powinno się zaangażować?
9. Które obszary społecznej odpowiedzialności z perspektywy pracowników i klientów wymagają większej uwagi?

#### **4.1.3 Hipotezy badawcze**

Do przeprowadzonych badań sformułowano następujące hipotezy:

H – 1. Zaangażowanie firmy w realizację koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu ma istotny wpływ na postrzeganie przedsiębiorstwa przez pracowników i klientów.

H – 2. Na wizerunek firmy mają wpływ działania podejmowane w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu.

#### **4.1.4 Metody, techniki i narzędzia badawcze**

Podstawową metodą badawczą, wykorzystaną na potrzeby niniejszej pracy były badania pierwotne (empiryczne). W badaniach wykorzystano metodę ankietową, a jako narzędzie zastosowano dwa kwestionariusze ankiety:

- Kwestionariusz ankiety dla klientów Orange
- Kwestionariusz ankiety dla pracowników Orange

Jeden i drugi kwestionariusz został przygotowany w kwietniu 2021 roku. Ten, dla klientów Orange składał się z 21 pytań merytorycznych i 5 pytań metryczkowych, natomiast formularz przygotowany dla pracowników – zawierał 23 pytania merytoryczne i 6 pytań metryczkowych. Kwestionariusze były dostarczone do respondentów w formie papierowej.

#### **4.2 Analiza zgromadzonego materiału z przeprowadzonych badań**

Badania przeprowadzono w dniach 25.04 – 10.05. 2021. Rozdano 35 ankiet w wersji papierowej, 20 klientom i 15 pracownikom Orange Polska. Stopa zwrotu wszystkich poprawnie

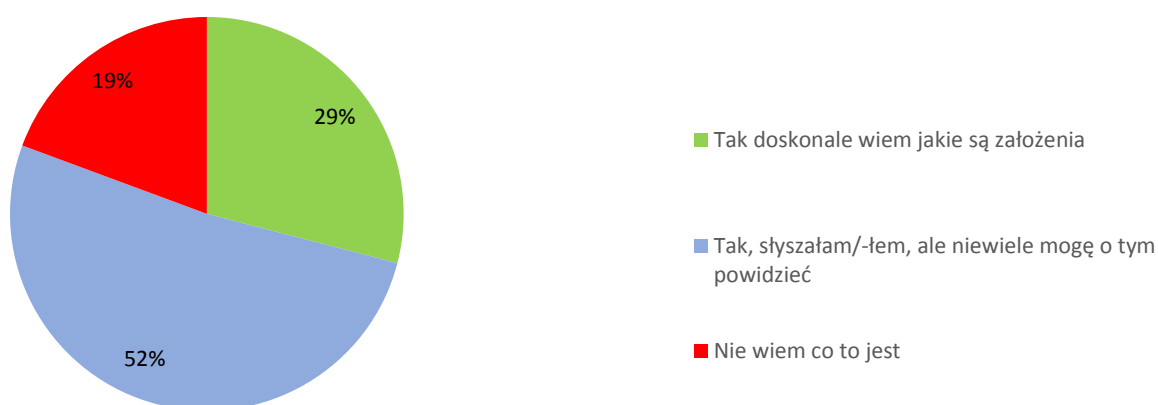


wypełnionych ankiet wyniosła 89%. Kwestionariusz dla klientów wypełniło 17 osób co stanowi 85% wszystkich rozdanych ankiet, a kwestionariusz dla pracowników - 14 osób (93%). Zawarta w kwestionariuszu dla klientów metryczka, pozwoliła na zidentyfikowanie respondentów pod względem: płci, wieku, wykształcenia, zajmowanego stanowiska i sytuacji materialnej. W kwestionariuszu dla pracowników został uwzględniony jeszcze jeden element – staż pracy w Orange Polska.

Ankiety zostały przekazane respondentom, a następnie samodzielnie przez nich wypełnione. W opinii czterech osób zaproszonych do udziału w badaniu – jeden pracownik i trzech klientów Orange - temat był trudny, takie osoby odmówiły wypełnienia ankiety. W opinii autorki osoby te nie potkały się z pojęciem społecznej odpowiedzialności biznesu i nie potrafiły się odnieść do badanych zagadnień.

Badanie miało na celu zweryfikowanie czy działalność firmy Orange Polska w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu wpływa na jej wizerunek, dlatego już w pierwszym pytaniu autorka zdecydowała się na zweryfikowanie, czy respondenci spotkali się z pojęciem społecznej odpowiedzialności biznesu. Aż 81% ankietowanych stwierdziło, że zna założenia lub przynajmniej o CSR słyszało. Doskonale zna założenia strategii 29% ankietowanych, 54% respondentów słyszało o CSR, ale niewiele może powiedzieć o założeniach. Niewiele ponad 19% ankietowanych nic nie wie o społecznej odpowiedzialności biznesu (por. wykres 8).

Wykres 8. Rozkład procentowy respondentów ze względu na wiedzę o społecznej odpowiedzialności biznesu.



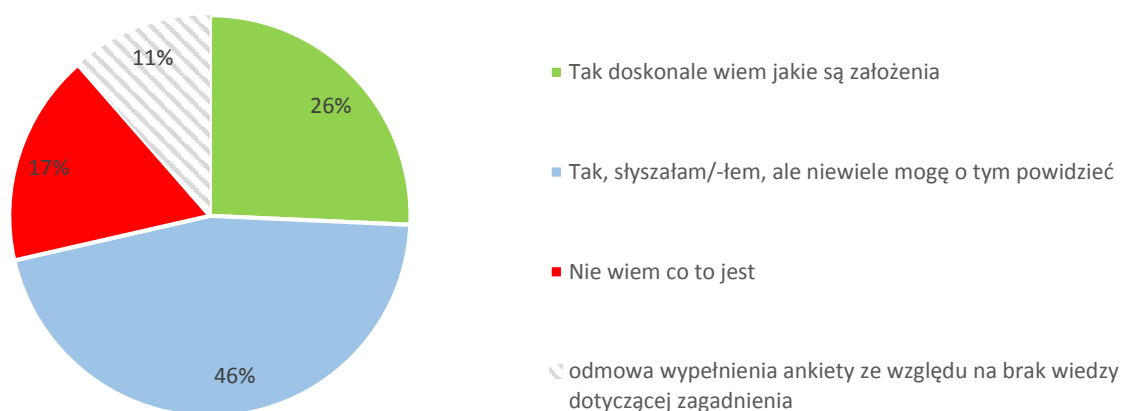
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jeżeli przeanalizujemy te dane z uwzględnieniem wszystkich osób, które odmówiły wypełnienia ankiety ze względu na nieznaną zagadnienia to udział osób, które deklarują



znajomość CSR nieco spada. Jedynie 9 osób (26%) przyznaje, że doskonale zna założenia CSR, a 46% twierdzi, że cokolwiek o tym słyszała. Niemal jedna trzecia osób zaproszonych do badania nie ma wiedzy na ten temat, z czego 17% mówi o tym wprost w ankiecie, a 11% nie podejmuje się z tego powodu wypełnienia ankiety (por. wykres 9).

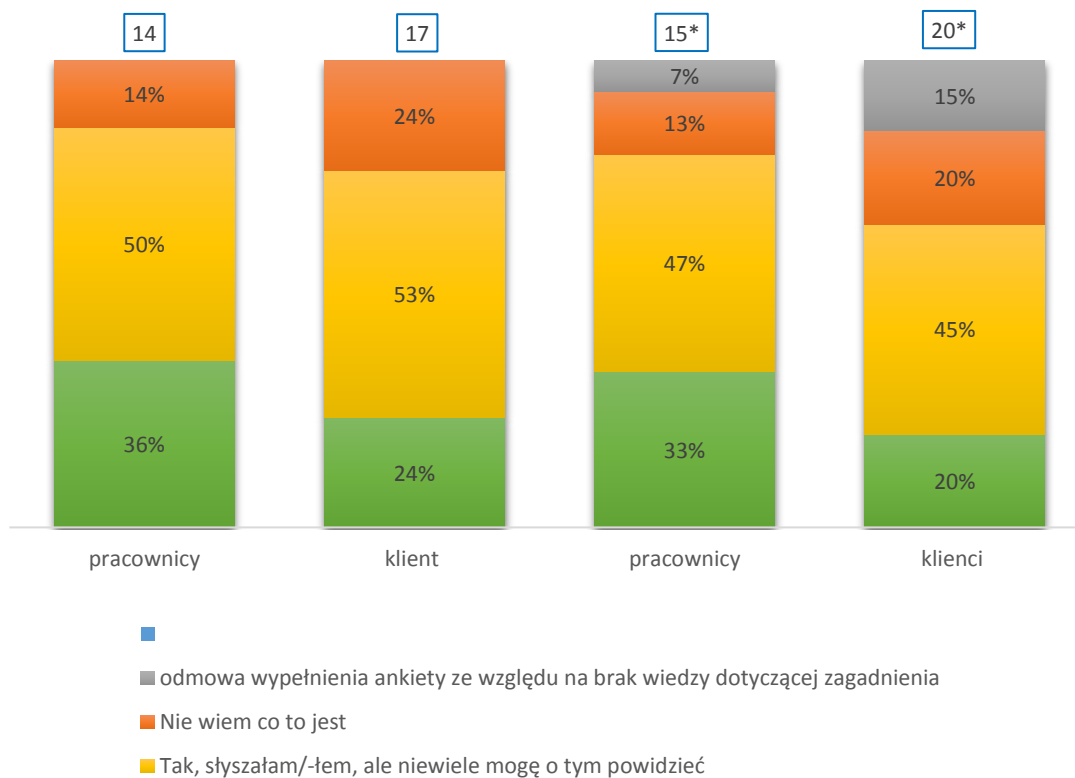
Wykres 9. Rozkład procentowy ankietowanych ze względu na wiedzę o CSR z uwzględnieniem osób, które odmówiły wypełnienia ankiety ze względu na brak wiedzy dotyczącej zagadnienia.



Źródło: opracowanie własne.

Zagłębiając się w szczegóły pozyskanych danych można stwierdzić, że większa świadomość co do tego, czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu występuje wśród pracowników Orange Polska. Dobrą znajomość CSR deklaruje 36% pracowników przy 24% klientów, 50% pracowników i 53% klientów słyszało o tej koncepcji. Można więc przyjąć, że jakkolwiek wiedzę na ten temat deklaruje 86% pracowników i 77% klientów. Wśród pracowników 14% ankietowanych mówi wprost, że nie wie czym jest CSR, nieco więcej takich osób pojawiło się wśród klientów, bo 24%. Jeżeli w analizie uwzględnimy osoby, które odmówiły wypełnienia ankiety to udział osób, które nie mają wiedzy o strategii CSR wzrasta do 20% wśród pracowników i 35% w grupie klientów (por. wykres 10)

Wykres 10. Rozkład ankietowanych pod kątem znajomości strategii CSR w podziale na klientów i pracowników Orange.



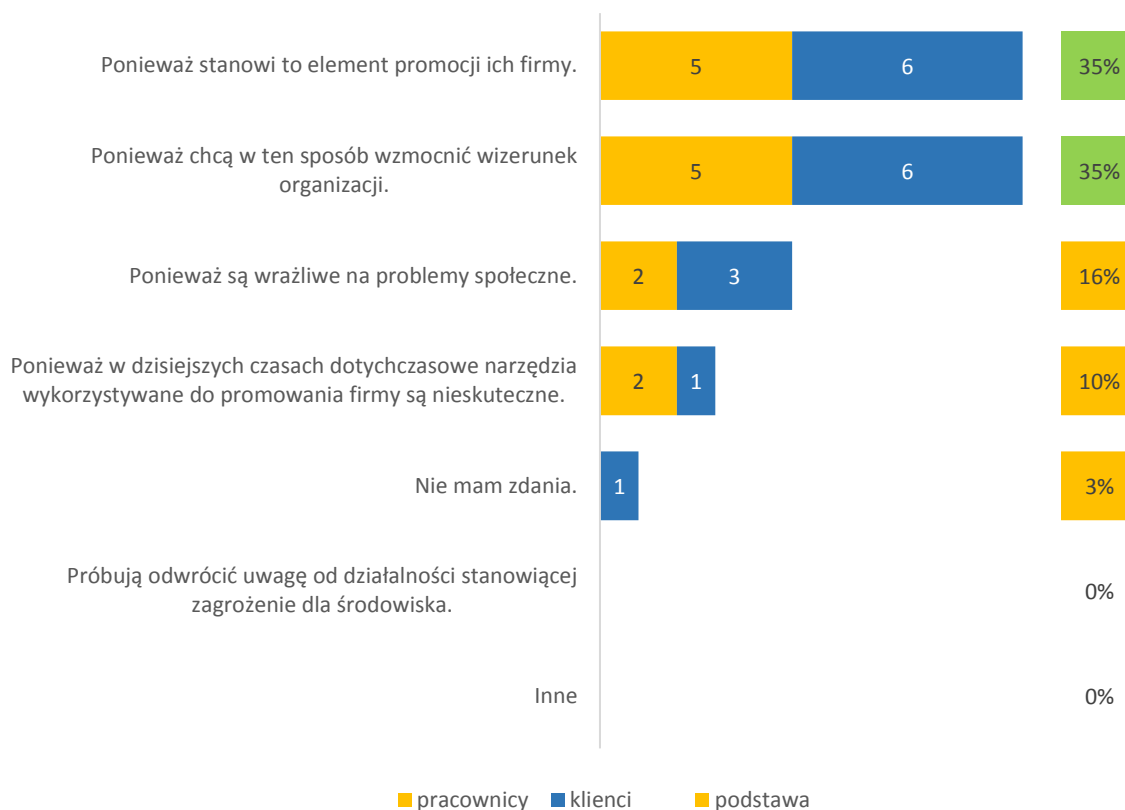
\* ilość ankiet uwzględnia ankiety dostarczone do ankietowanych i nie wypełnione ze względu na brak wiedzy o CSR

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W dalszej kolejności wszyscy ankietowani zostali zapytani o powody, dla których firmy angażują się w działalność społeczną. Z odpowiedzi wynika, że zdecydowana większość respondentów łączy aktywność firm w zakresie społecznej odpowiedzialności z działaniami promocyjnymi. 35% ankietowanych stwierdziło wprost, że wdrożenie CSR jest elementem promocji firm, tyle samo ankietowanych (35%) upatruje powodu, w chęci poprawy wizerunku. Obydwie grupy ankietowanych okazały się niezwykle zgodne w tej kwestii – 36% pracowników tak twierdzi i 35% klientów. Kolejne 10% wybrało podobny kierunek i odpowiedziało, że to brak skuteczności dotychczasowych narzędzi wykorzystywanych do promowania firmy popycha biznes do działań z zakresu CSR. Jedynie 16% ankietowanych twierdzi, że to wrażliwość na problemy społeczne jest powodem wdrożenia tej strategii. Jedna osoba nie ustosunkowała się do pytania, wybierając odpowiedź: „nie mam zdania”. Dobrym sygnałem może być fakt, że nikt z ankietowanych nie połączył społecznej odpowiedzialności biznesu z nieetycznymi pobudkami, takimi jak próba odwrócenia uwagi od działalności

stanowiącej zagrożenie dla środowiska. Nikt też nie zdecydował się na dopisanie innego powodu. (por. wykres 11). Nie bez znaczenia może tu być fakt, że to jest mało znany dla ankietowanych obszar.

Wykres 11. Powody, dla których firmy angażują się w społeczną odpowiedzialność biznesu w opinii ankietowanych w podziale na klientów i pracowników.

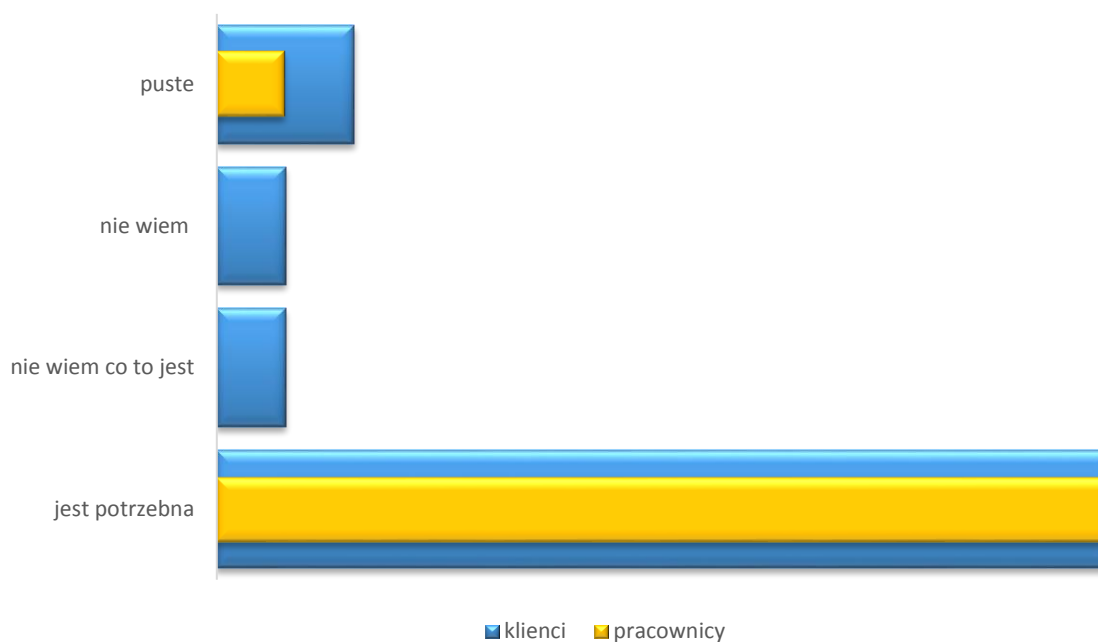


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W kolejnym kroku autorka zapytała ankietowanych, czy w ich przekonaniu społeczna odpowiedzialność biznesu jest potrzebna i dlaczego tak uważają. Zdecydowana większość respondentów przyznała, że społeczna odpowiedzialność biznesu jest potrzebna. Uznało tak 84% wszystkich ankietowanych. Jedynie 10% badanych nie zdecydowało się na odpowiedź i pozostawiło puste pole. Jedna osoba przyznała wprost „nie wiem co to”.



Wykres 12. Ocena potrzeby wdrażania CSR w biznesie.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Obydwie grupy bardzo podobnie oceniają powody zaangażowania biznesu w CSR. Zebrane wypowiedzi klientów w większość wskazują, że potrzeba wdrażania koncepcji łączy się z potrzebami otoczenia:

- „(...) Multiorganizacje posiadają środki większe niż niektóre państwa, a więc spoczywa na nich również odpowiedzialność”
- „Jest potrzebna, ponieważ niesie pomoc słabszym.”
- „Jest potrzebna, aby pomagać społeczeństwu.”
- „Ludzie mają takie oczekiwania.”
- „Przyczynia się do rozwiązywania problemów lokalnych, ale również globalnych.”
- „Firmy inwestują środki w ochronę środowiska.”
- „Potrzebna, bo inwestują w zasoby ludzkie, otoczenie i biorą pod uwagę ochronę środowiska.”

Podobnie to wygląda u pracowników:

- „Bo wspiera słabszych
- „Jest potrzebna, ponieważ niezależnie od powodów angażowania się firmy w prospołeczne czy proekologiczne działania to na końcu my jako społeczeństwo na tym zyskamy.”



- „Jest potrzebna, bo zmusza firmy do działalności prospołecznej, której mogłyby nie rozwijać, gdyby nie czerpały z niej korzyści.
- Jest potrzebna. Bo dzięki temu rozwijamy się jako kraj”
- Jest potrzebna w związku z najróżniejszymi elementami występującymi w społeczeństwie np. pandemia, ochrona środowiska”
- „Jest potrzebna, wspiera słabszych”
- „Jest potrzebna, firmy przekazują część zysków na potrzebujących”

Inne wypowiedzi wskazują, że społeczna odpowiedzialność biznesu jest ważna z perspektywy samej firmy, np. pozytywnie wpływa na jej kulturę organizacyjną, poprawia relacje z otoczeniem, jest elementem wrażliwości osobistej przedsiębiorców. Poniżej zaprezentowano kilka wypowiedzi z grupy klientów, które na to wskazują:

- ” Jest potrzebna, ponieważ kształtuje kulturę organizacyjną danej firmy”
- „Jest potrzebna, ponieważ to wymóg dzisiejszych czasów. Społeczeństwo z jednej strony mocno konsumpcyjne, ale też świadome wpływu zachowań, trybu życia na naszą przyszłość. Tego wymagamy od firm z którymi chcemy współpracować: dbania o ludzi i szeroko rozumianego dbania o planetę.”
- „Jest to element wrażliwości osobistej przedsiębiorców, przejaw ogólnie pojmowanej humanizacji”

Wśród pracowników również pojawiają się takie zdania:

- „Jest potrzebna, ponieważ buduje zaufanie do firm oraz wzmacnia jej pozycję na lokalnych rynkach”
- „Wpływa na wizerunek firmy.”

Następnie poproszono ankietowanych o dokończenie zdania: „Firmy, które realizują społeczną odpowiedzialność można scharakteryzować jako...”. Zdecydowana większość respondentów w jednej i drugiej grupie ma pozytywne skojarzenia. Wypowiedzi są krótkie, hasłowe, ale można z nich wywnioskować jakie są oczekiwania badanych względem biznesu. Ankietowani chcą, by firmy nadążały za szybko dojrzewającym społeczeństwem, były nowoczesne, biorące na siebie odpowiedzialność za stan otaczającej ich rzeczywistości poprzez dbałość o środowisko, zasoby ludzkie, społeczności. Jedna z wypowiedzi zwraca uwagę na zdolność do identyfikowania problemów i zagrożeń jakie dotyczą lokalne społeczności. Cecha bardzo istotna dla firm, które deklarują odpowiedzialność w biznesie. (por. schemat. 19)

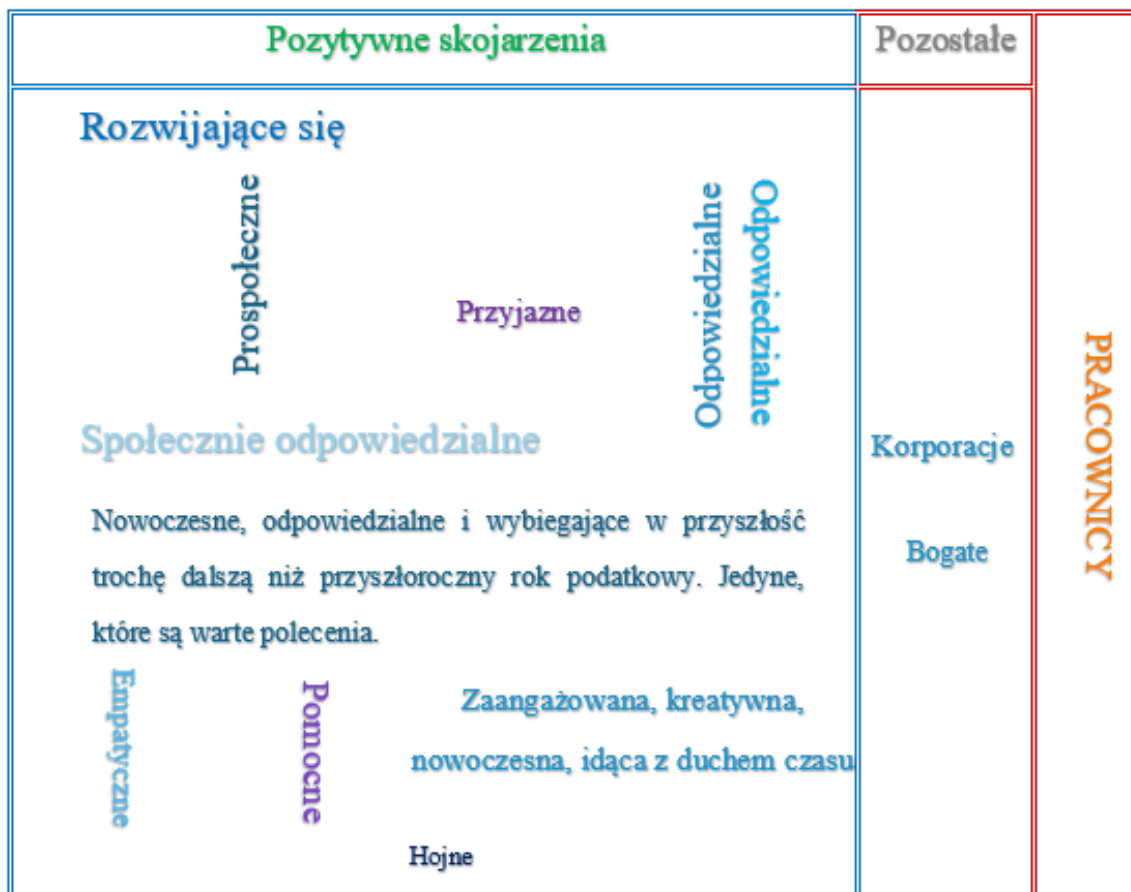
Schemat 19. Charakterystyka firm realizujących społeczną odpowiedzialność biznesu w opinii klientów.

Pozytywne skojarzenia		Pozostałe	KLIENCI
<p><b>Dbaiące o otoczenie i swój wizerunek</b></p> <p>Odpowiedzialne Bardziej przyjazne</p> <p>Godne zaufania</p> <p>Pomocne</p> <p>Rzetelne firmy</p> <p><b>Przedsięwzięcia na rzecz otoczenia</b></p> <p>Współczesne</p> <p>Organizacje o wysokim stopniu rozwoju i dużej świadomości wpływu ich działalności na otoczenie. Podmioty te posiadają zdolność do identyfikowania problemów i zagrożeń jakie dotyczą lokalnej społeczności</p> <p>Firmy działające w teraźniejszość, ale myślące o przyszłości.</p> <p>zorientowane na potrzeby</p> <p>Prospołeczne, Nowoczesne</p> <p>Dojrzałe organizacje</p>	<p>Skuteczniejsze</p> <p>Nie wiem co to jest społeczna odpowiedzialność</p> <p>Nie wiem jak</p>		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Odczucia pracowników Orange są bardzo zbliżone do tego jak widzą firmy społecznie odpowiedzialne klienci. W tym przypadku także dominują pozytywne skojarzenia. Pracownicy uważają, że firmy społecznie odpowiedzialne są postrzegane jako nowoczesne oraz godne zaufania. Rzetelność, dojrzałość i dbałość o wizerunek to kolejne wymieniane atrybuty. Wśród komentarzy pojawiła się hojność. Działania jakie realizuje Orange wymagają funduszy, możliwe, że pracownicy zwrócili uwagę na to, że ich pracodawca zabezpiecza środki na inicjatywy CSR, wspiera pracowników w działaniach wolontariatu. Określenia „korporacje” i „bogate” w odczuciu autorki mogą mieć nieco negatywny odcień, chociaż CSR jest formą podzielenia się owym „bogactwem” z tymi którzy tego potrzebują, lub wykorzystaniem środków na pozytywne cele. Jednak odpowiedzi nie pozwalają na doprecyzowanie jak dokładnie odbierają je ankietowani, dlatego zostały potraktowane jako inne. (por. schemat 20).

Schemat 20. Charakterystyka firm realizujących społeczną odpowiedzialność biznesu w opinii pracowników.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

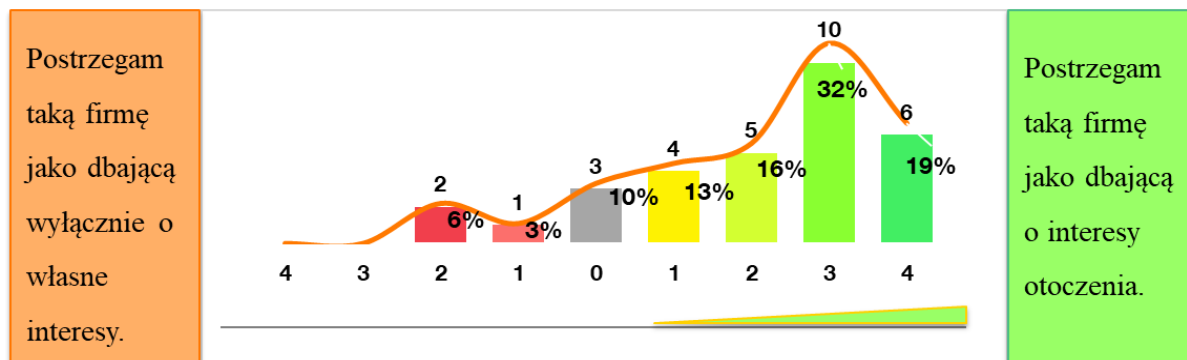
Następnie zaprezentowane zostały ankietowanym cztery sytuacje. Do każdej z nich przypisano - dwie skrajne postawy. Badani zostali poproszeni o wskazanie, z którą z tych postaw i na ile się identyfikują. Swoją odpowiedź zaznaczali na osi umiejscowionej między dwoma opisanymi postawami. Znaczniki osi rosną w kierunku każdego z opisów od 0 do 4, gdzie 4 znajduje się najbliżej wybranej postawy i oznacza pełną identyfikację z daną postawą. Zero umiejscowione dokładnie w połowie opisów, oznacza postawę neutralną lub brak identyfikacji z żadną z opcji.

Większość ankietowanych w obydwu grupach stwierdziła, że organizację, która realizuje strategię społecznej odpowiedzialności postrzega jako firmę dbającą o interesy otoczenia. Na 31 osób ankietowanych, 6 zdecydowanie identyfikuje się z tą postawą, 10 kolejnych osób wyraża swoją aprobatę poprzez wybranie numeru trzy na czterostopniowej skali. Kolejnych pięć osób wybrało 2 i cztery osoby zadeklarowały minimalne poparcie wyrażone cyfrą 1. Oznacza to, że ponad 80% osób deklaruje pozytywną opinię na temat stwierdzenia: „Postrzegam taką firmę jako dbającą o interesy otoczenia”. Trzy osoby pozostały



neutralne nie deklarując stanowiska wobec dwóch zaprezentowanych opcji – na osi wyboru zaznaczyły zero. Kolejne trzy osoby uważają, że ich poglądy są bliższe stwierdzeniu, że firmy realizujące strategię CSR dbają wyłącznie o własne interesy. Odsetek osób mających negatywne odczucia stanowi mniej niż 10% wszystkich badanych (por. wykres 13).

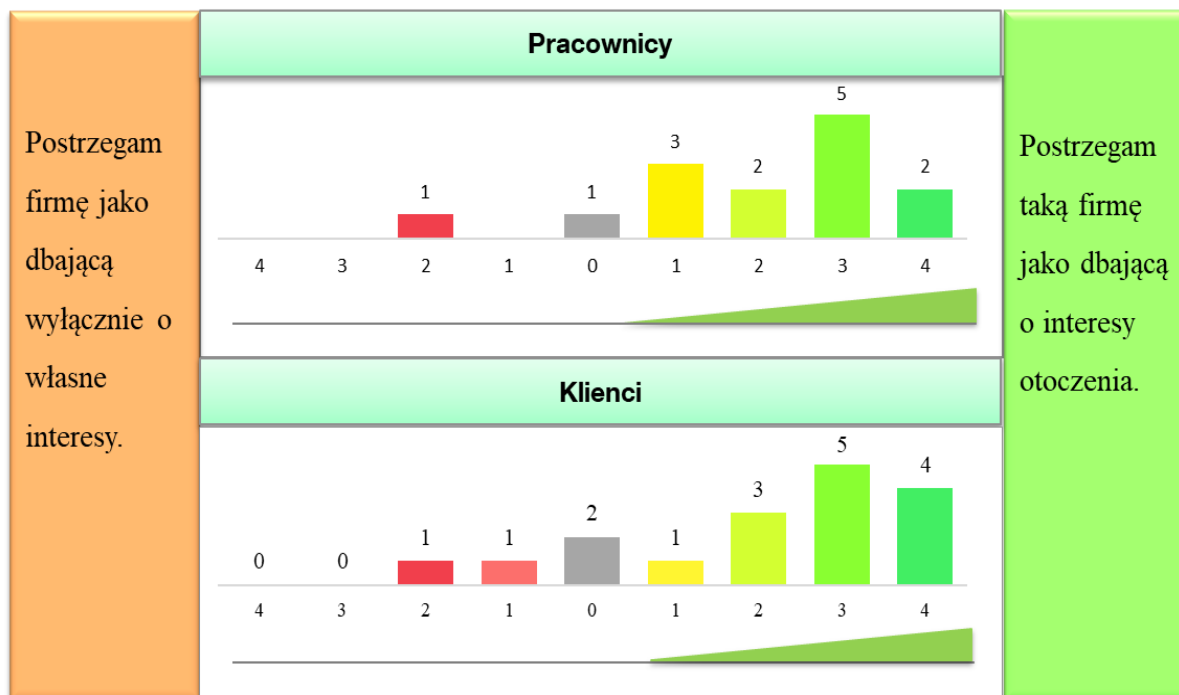
Wykres 13. Postawa ankietowanych wobec firm realizujących CSR.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analizując wyniki w poszczególnych grupach widać, że większe zdecydowanie wykazują klienci. Cztery osoby wybrały najwyższy stopień identyfikacji z pozytywnym stwierdzeniem „Postrzegam taką firmę jako dbającą o interesy otoczenia”. Kolejnych 5 osób wybrało trójkę, trzy osoby – dwójkę i jedna osoba 1. Dwóch ankietowanych pozostało neutralnych. W tej grupie badanych pojawiły się też dwie osoby, które nieznacznie, ale mają negatywne odczucia w kwestii intencji firm, które wdrożyły CSR. Wśród pracowników rozkład opinii wygląda podobnie, ale oceny są bardziej powściągliwe. Najwięcej osób zdecydowało się na ocenę 3 dla postawy: „Postrzegam taką firmę jako dbającą o interesy otoczenia”, o jeden punkt niżej niż maksymalna wartość. Oznacza to akceptację dla pozytywnych intencji, ale z pewną dozą umiarkowania. Na pełną identyfikację z tym stwierdzeniem zdecydowały się dwie osoby. Kolejne dwie – uznały, że to 2 punkty najlepiej oddają ich stosunek do ocenianego stwierdzenia. Stosunkowo dużo, bo aż 3 osoby bardzo powściągliwie oceniły swoje poparcie dla pozytywnych pobudek firm. Tylko jeden ankietowany pozostał neutralny i jeden mówi wprost, że nie ufa w szlachetne intencje biznesu.

Wykres 14. Postawa ankietowanych w podziale na grupę klientów i pracowników wobec firm realizujących CSR.



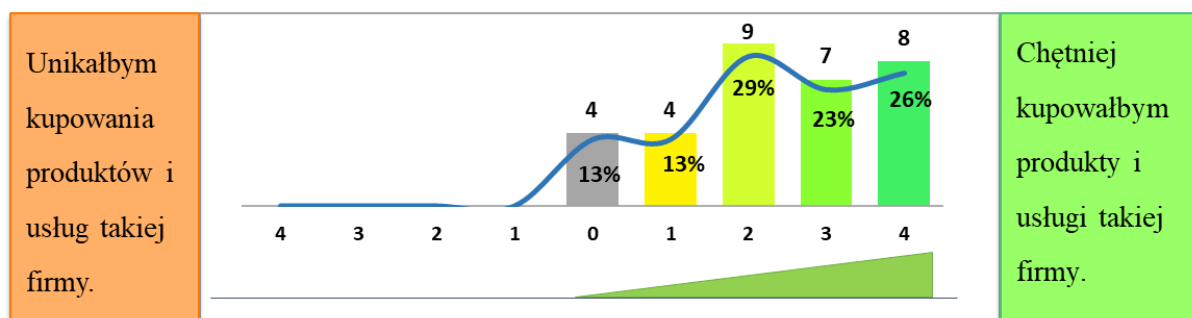
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejne pytanie miało na celu zweryfikować, czy fakt realizowania strategii społecznej odpowiedzialności biznesu przez firmy, wpływa na decyzje zakupowe badanych. Ankietowani mieli do wyboru dwie skrajne postawy:

- Unikałbym kupowania produktów i usług takiej firmy.
- Chętniej kupowałbym produkty i usługi takiej firmy.

Ankietowani - z wyjątkiem czterech osób - stwierdzili, że fakt realizowania przez firmy strategii CSR, w pozytywny sposób wpływa na ich decyzje zakupowe. Aż 26% badanych w pełni identyfikuje się z tym stwierdzeniem. Nieco mniej, bo 23% w skali czterostopniowej zaznaczyło trójkę. Kolejnych 9 osób, które stanowią 29% badanych, umiejscowiło się w połowie pozytywnej strony osi. Można zatem przyjąć, że biorą pod uwagę to, czy firma, z której usług zamierzają skorzystać, jest społecznie odpowiedzialna, ale nie jest to jedyne lub najważniejsze kryterium. Na uwagę zasługuje fakt, że nie ma ani jednej osoby, która uznałaby, że społeczna odpowiedzialność biznesu jest powodem, dla którego unikają zakupów danego produktu.

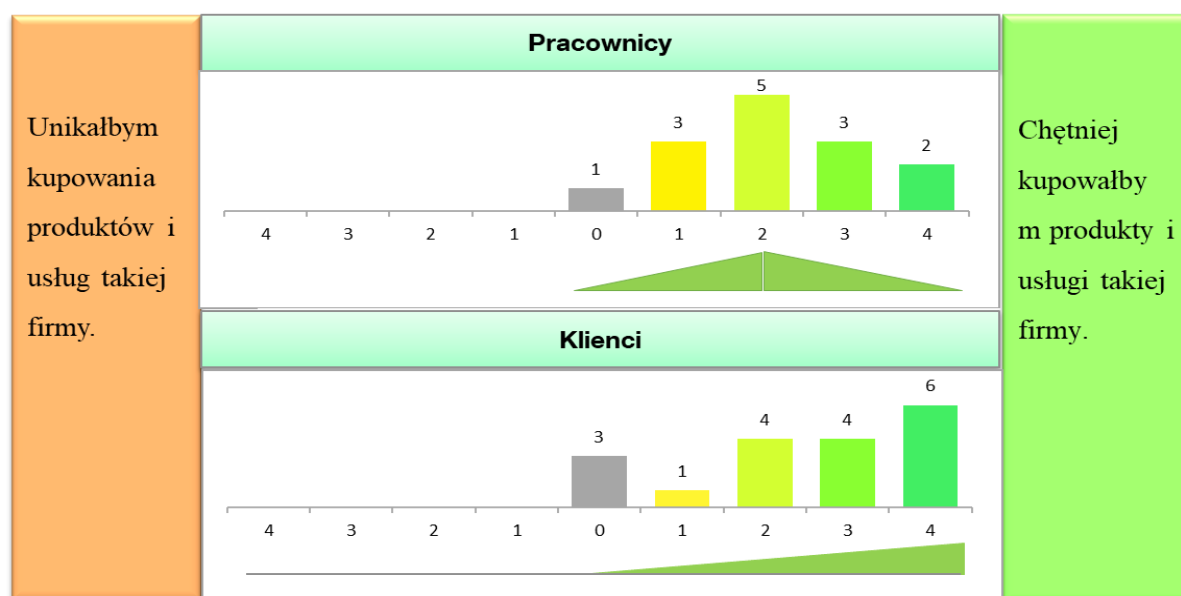
Wykres 15. Postawa ankietowanych wobec zakupu produktów i usług firm realizujących CSR



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podobnie jak w przypadku pierwszego stwierdzenia, to grupa klientów mocniej identyfikuje się ze stwierdzeniem, że chętniej kupuje produkty firm społecznie odpowiedzialnych. Sześć osób z tej grupy wybrało maksymalną ocenę, podczas gdy wśród pracowników tylko dwóch. Tylko jedna osoba umiarkowanie pozytywnie określiła swoje odczucia, wybierając jedynekę. Po cztery osoby zaznaczyły dwójkę i trójkę.

Wykres 16. Postawa ankietowanych wobec zakupu produktów i usług firm realizujących CSR w podziale na grupę klientów i pracowników.

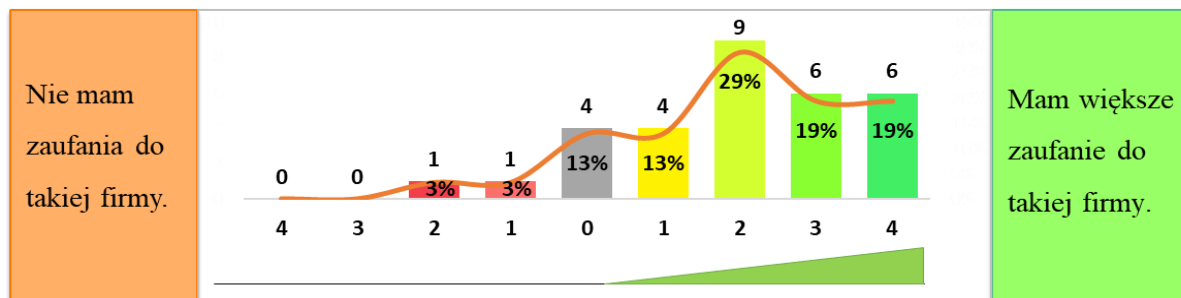


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejne stwierdzenie miało na celu zweryfikowanie poziomu zaufania klientów i pracowników do firm społecznie odpowiedzialnych. Ankietowani zostali poproszeni o określenie na ile fakt, że firmy są społecznie odpowiedzialne powoduje wzrost zaufania do nich. Tak jak w poprzednich stwierdzeniach zdecydowana większość ankietowanych ma pozytywne

odczucia. Aż 80% osób wybrała cyfry od 1 do 4 po stronie deklaracji zaufania. Cztery osoby, czyli 13% badanych wybrało neutralność wybierając zero. Pojawiły się dwie osoby, dla których fakt, że firma realizuje CSR jest powodem do zwiększenia czujności, deklarują, że nie mają zaufania do takiej firmy (por. wykres 16.)

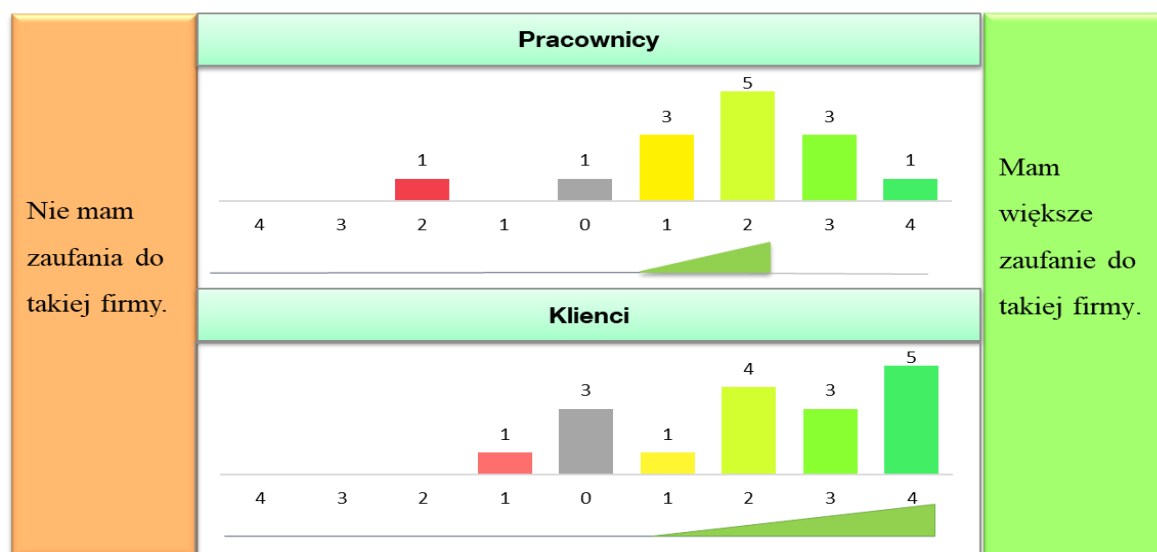
Wykres 17. Wpływ CSR na poziom zaufania badanych do firmy realizującej CSR.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Obserwując wyniki poszczególnych grup można zauważyć pewną konsekwencję. Klienci bardzo zdecydowanie deklarują swoje zaufanie do firm z CSR, podczas gdy wśród pracowników najwyższy wynik obserwujemy na środku skali. Nie zmienia to faktu, że w jednej i drugiej grupie zdecydowanie przeważają osoby darzące zaufaniem społecznie odpowiedzialny biznes. Postawę jawnego braku zaufania deklaruje po jednej osobie w każdej z grup. Nieco więcej neutralnych postaw przejawiają jednak klienci – 18% badanych wybrało 0.

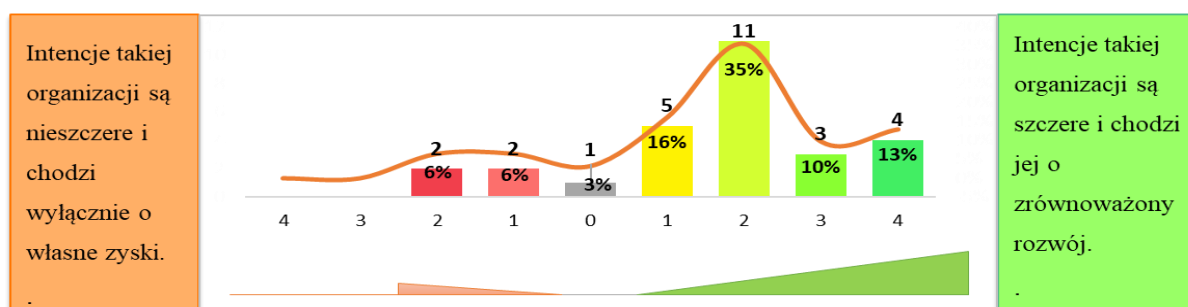
Wykres 18. Wpływ CSR na poziom zaufania badanych do firmy realizującej CSR w podziale na grupy.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Następne stwierdzenie miało na celu pogłębić ocenę poziomu zaufania respondentów wobec firm stosujących CSR. Zostali oni zapytani wprost jak oceniają intencje takich organizacji. Na tak sformułowane pytanie badani odpowiadali bardziej powściągliwie. Najczęściej wybierali 2 na osi, co można interpretować tak, że wierzą w dobre intencje, ale nie bezgranicznie. Pomimo wysokiego poziomu zaufania do firm społecznie odpowiedzialnych, zadeklarowanego w poprzednim pytaniu, tu pojawiło się więcej negatywnych odczuć. Cztery osoby tj. 12% ankietowanych wprost nie wierzy w szczerść intencji biznesu (por. wykres

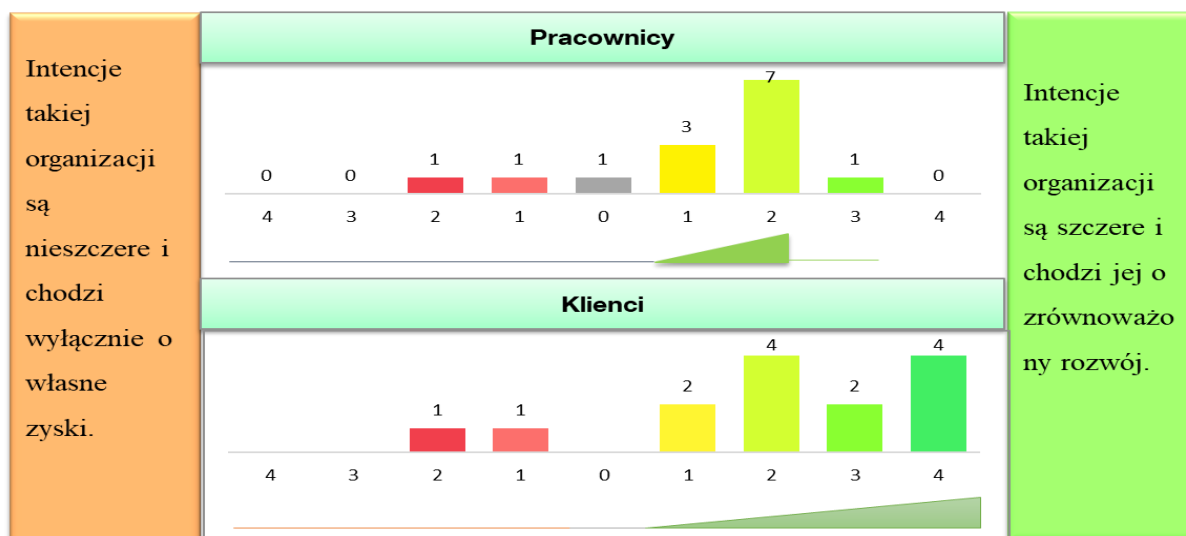
Wykres 19. Ocena szczerości intencji firm z CSR w opinii badanych.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przechodząc do szczegółów, najniższy poziom zaufania obserwujemy wśród pracowników. Nikt w pełni nie utożsamiał się ze stwierdzeniem, że „Intencje takiej organizacji są szczerze i chodzi jej o zrównoważony rozwój”. Jedyne jedna osoba w tej grupie wybrała na osi 3. Badani najczęściej zaznaczali cyfrę 2, wydaje się to stanowić bezpieczny poziom deklaracji zaufania (por. wykres 20)

Wykres 20. Ocena szczerości intencji firm z CSR w opinii badanych w podziale na grupy.



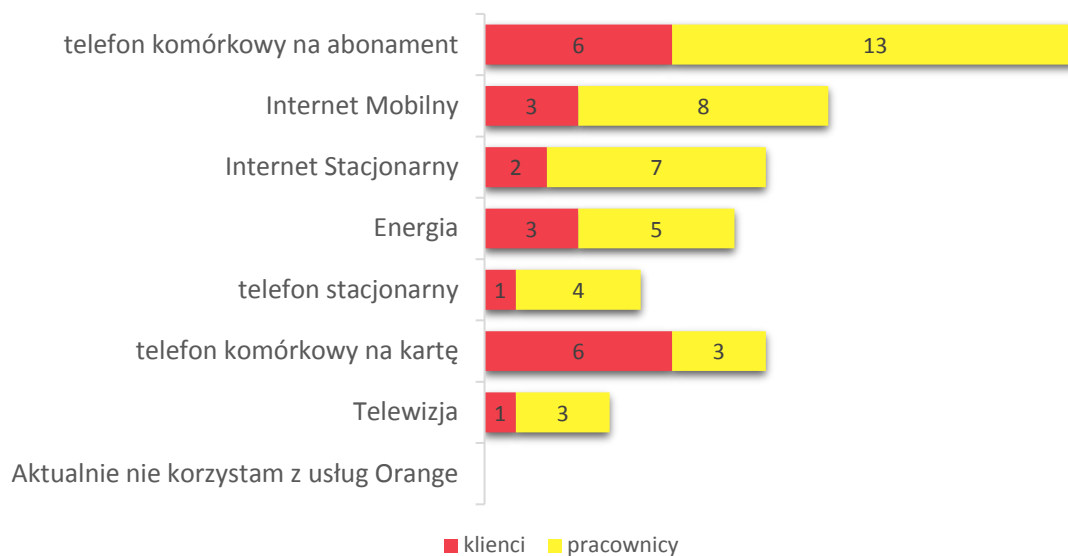
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.





Po zweryfikowaniu stosunku ankietowanych do firm, które wdrożyły społeczną odpowiedzialność biznesu autorka poprosiła ankietowanych o podzielenie się informacją z jakich usług Orange Polska – firmy, która od ponad 10 lat jest wzorem w skutecznym wdrożeniu i realizacji strategii CSR – korzystają. Z odpowiedzi wynika, że wszyscy respondenci obydwu grup mają usługi w Orange. Najwięcej osób korzysta z telefonu komórkowego (61%) i Internetu mobilnego (35%) (por. wykres 21).

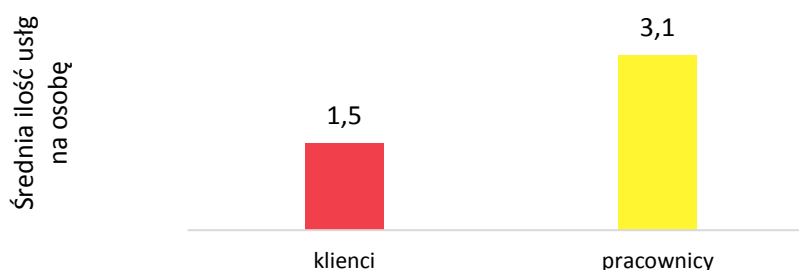
Wykres 21. Struktura posiadanych usług Orange Polska w grupie klientów i pracowników.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród klientów przeważają osoby, które mają jedną usługę i najczęściej jest to usługa telefonu komórkowego. W przypadku pracowników, średnia ilość usług jest ponad dwukrotnie wyższa, ale tu także najczęściej posiadaną usługą jest telefon komórkowy (por wykres 22).

Wykres 22. Średnia ilość usług na jedną osobę w poszczególnych grupach.

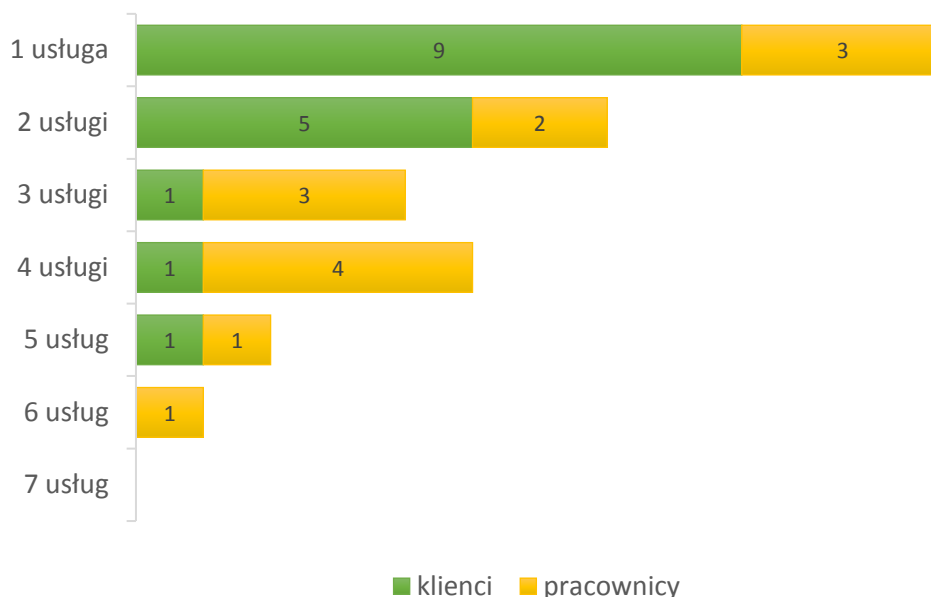


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W grupie pracowników średnia ilość usług na osobę przekracza 3, a niemal 43% osób z tej grupy ma nawet 4 i więcej usług (por. wykres 23).



Wykres 23. Struktura badanych ze względu na ilość posiadanych usług w każdej z dwóch badanych grup.

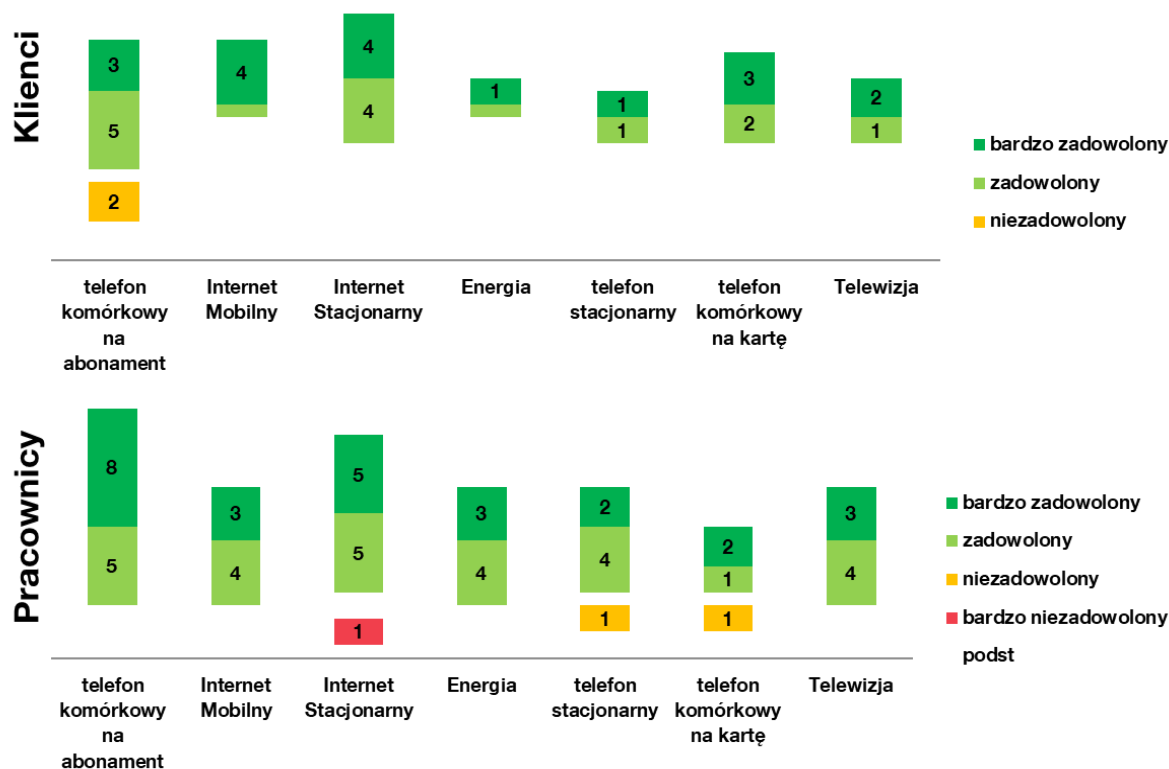


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wysoki odsetek usług na osobę wśród pracowników może oznaczać, że mają zaufanie do Orange Polska, doceniają jakość i chętnie współpracują z firmą na wielu płaszczyznach. Dla klientów fakt, że osoby zatrudnione w firmie z chęcią korzystają z jej usług może stanowić dodatkowy argument w chwili podejmowania decyzji o zakupie.

Posiadanie wielu usług nie oznacza, że ich użytkownicy odczuwają zadowolenia z ich użytkowania, dlatego w kolejnym kroku autorka pogłębia ten wątek. Ankietowani zostali poproszeni o określenie poziomu satysfakcji z usług, z których korzystają. W odpowiedziach dominują pozytywne odczucia. W jednej i drugiej grupie odsetek zadowolonych i bardzo zadowolonych osób przekracza 90%. Negatywne opinie są sporadyczne. W przypadku pracowników, dwie osoby niezadowolone z telefonu komórkowego na kartę i telefonu stacjonarnego aktualnie nie korzystają z tych usług. Można zatem przypuszczać, że to brak satysfakcji z usług wpłynął na ich decyzje dotyczące korzystania z tych konkretnych produktów. Fakt, że nadal pozostają w relacji konsumenckiej z Orange Polska, świadczy o zaufaniu do operatora i satysfakcji z innych usług (por. wykres 24).

Wykres 24. Poziom satysfakcji z usług Orange Polska w podziale na klientów i pracowników.



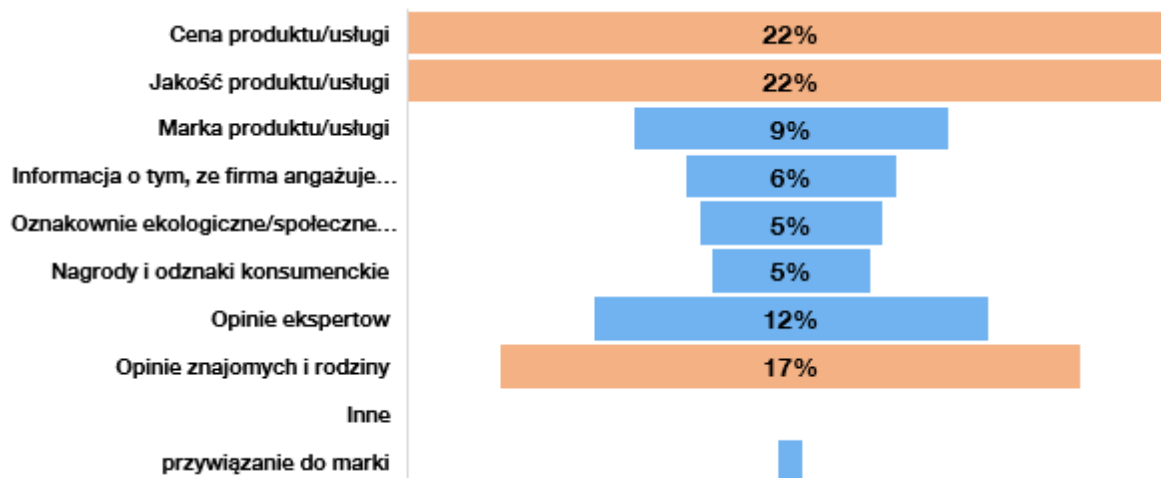
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Poziom satysfakcji z usług to z reguły nie jedyny czynnik brany pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o zakupie, dlatego w dalszej części ankiety nastąpiła próba diagnozy jakie konkretnie czynniki mają wpływ na klientów, gdy podejmują decyzję o wyborze usług telekomunikacyjnych. Z odpowiedzi ankietowanych w obydwu grupach wyłaniają się trzy decydujące czynniki:

- Cena produktu/usługi
- Jakość produktu/usługi
- Opinie znajomych i rodziny

Na czwartym miejscu z 12 procentami znalazła się opinia ekspertów. Oznacza to, że ankietowani obdarzają większym zaufaniem informację od osób, które na co dzień korzystają z danych produktów, niż tych którzy mają dużą wiedzę techniczną lub szerokie rozeznanie w branży (por. wykres 25).

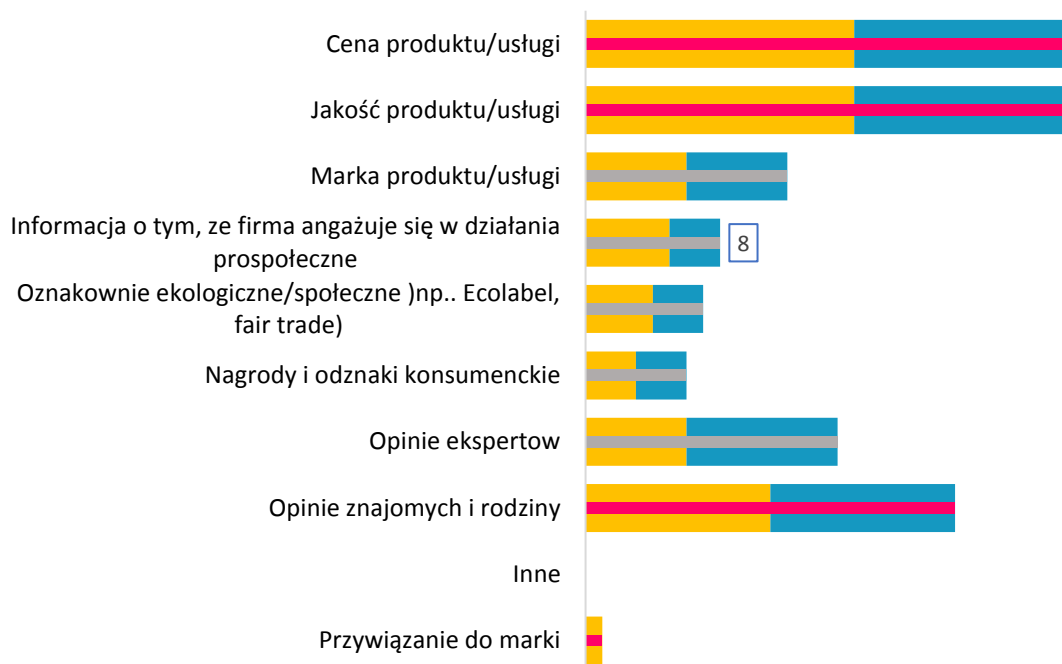
Wykres 25. Czynniki, które ankietowani biorą pod uwagę przy podejmowaniu decyzji zakupowych.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W sytuacji, gdy ankietowani nie byli ograniczeni ilością czynników do wyboru, wpływ społecznej działalności pojawiał się w odpowiedziach u ośmiu osób, zajmując miejsce w połowie stawki (por wykres 25).

Wykres 26. Pozycja społecznej odpowiedzialności na tle innych czynników wyboru, które respondenci biorą pod uwagę dokonując zakupu.

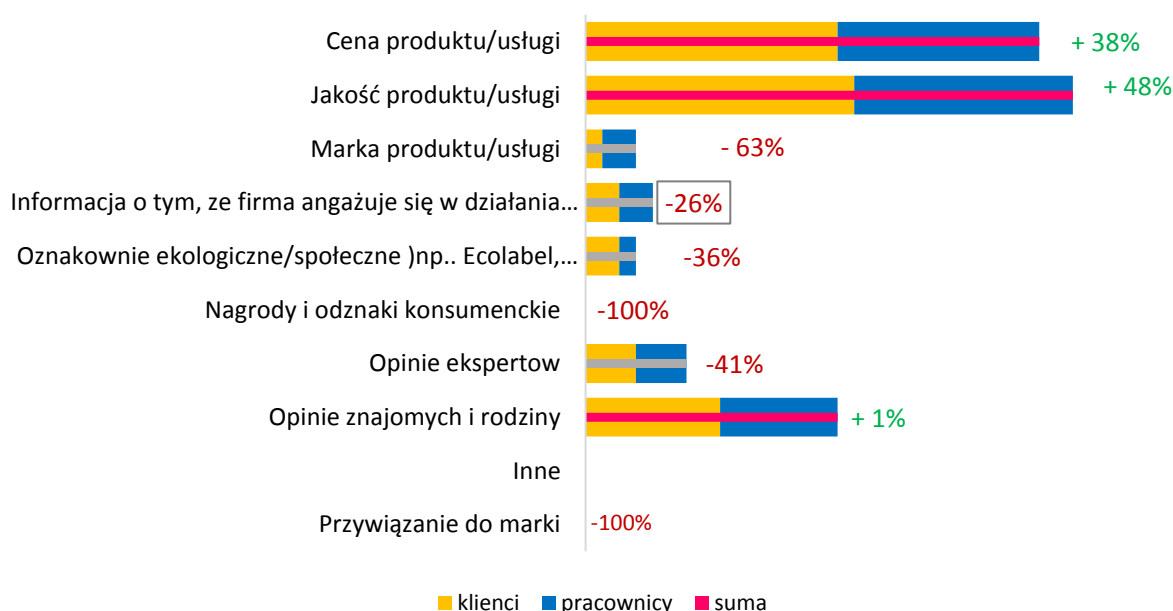


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Gdy poproszono ankietowanych o wybranie trzech decydujących czynników, które biorą pod uwagę podejmując decyzję o zakupie, wymiar preferencji niewiele się zmienił. Dominowały te same elementy: cena, jakość i opinia znajomych. Najbardziej wzrosła na znaczeniu jakość produktu i to ona w tym momencie nabrała największego znaczenia – wzrost o 48%. O 38% wzrosło znaczenie ceny i nieznacznie, bo o 1% wzrosła opinia znajomych i rodziny. Zupełnie przestały mieć znaczenie nagrody i odznaki konsumenckie – nikt nie wskazał na ten aspekt. Bardzo mocno również obniżyła się wartość marki produktu, opinii ekspertów i oznaczeń ekologicznych. Interesujący jest fakt, że choć znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu również zanotowało spadek, to jest on najniższy i wyniósł 26%.

Wykres 27. Trzy najważniejsze czynniki wyboru, które respondenci biorą pod uwagę dokonując zakupu.

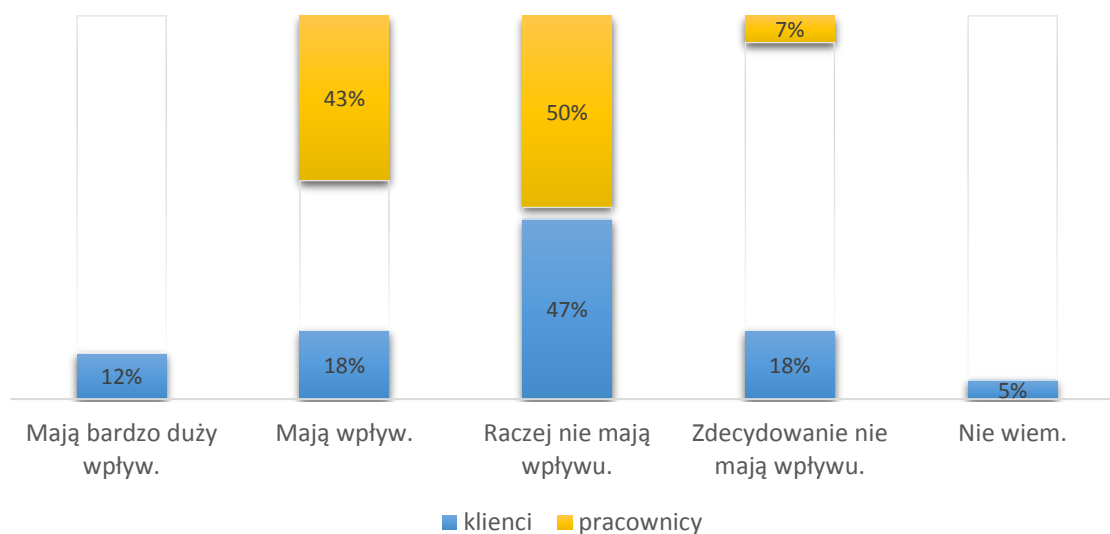


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najniższy spadek znaczenia społecznej odpowiedzialności biznesu w czynnikach jakie wpływają na decyzje ankietowanych jest spójny z odpowiedziami na wprost tak postawione pytanie: „Na ile informacje na temat społecznych i ekologicznych działań Orange Polska mają wpływ na Pni/Pana wybór operatora?”. Niemal połowa respondentów przyznała, że raczej nie ma wpływu. Kolejnych 25% badanych była co do tej kwestii zdecydowana. Wśród pracowników pojawiła się spora grupa osób, które przyznały, że zwraca uwagę na to, czy dany produkt lub usługa jest realizowany przez firmę, która realizuje społeczną odpowiedzialność biznesu.



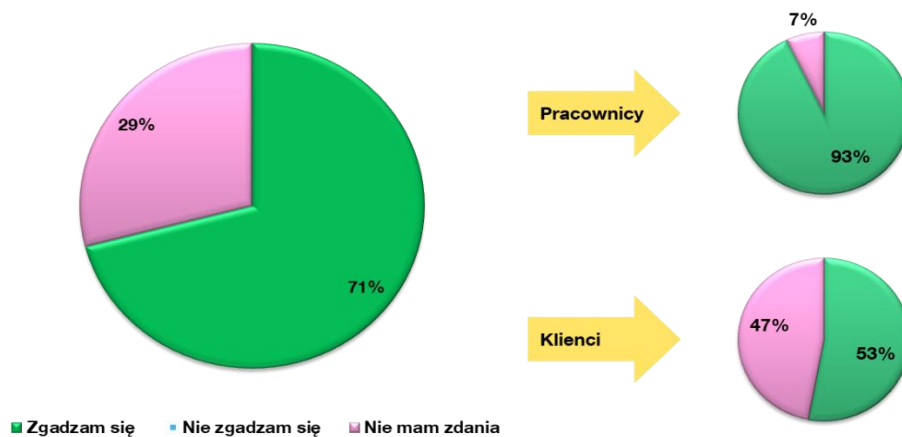
Wykres 28. Wpływ społecznych i ekologicznych działań Orange Polska na wybór operatora telekomunikacyjnego wśród ankietowanych.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejnym etapem badań było zweryfikowanie jak respondenci postrzegają samą firmę Orange, czy działalność i duże znaczenie jakie organizacja przykłada do realizacji strategii CSR jest widoczna w tym jak postrzegają ją jej klienci i pracownicy. Na pytanie wprost, czy Orange Polska działa społecznie odpowiedzialnie, niemal 53% klientów stwierdziło - że tak, z wyjątkiem jednej osoby, która zaznaczyła „nie mam zdania” uważają tak wszyscy pracownicy (por. wykres 29).

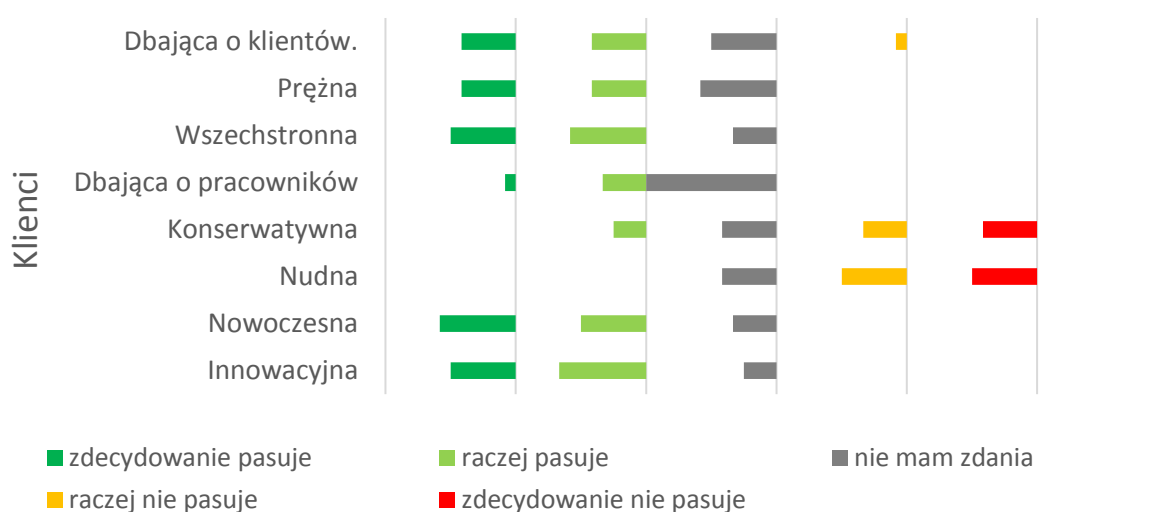
Wykres 29. Opinia badanych na temat realizowania działań społecznie odpowiedzialnych w Orange Polska.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Autorka w tej sytuacji postanowiła zweryfikować, jakie cechy organizacji kojarzą się ankietowanym z Orange Polska. Cechy pozytywne takie jak: dbałość o klientów, dbałość o pracowników, wszechstronność, nowoczesność, prężność, innowacyjność, zostały zestawione z pejoratywnymi: konserwatywna, nudna. Na podstawie zaznaczonych odpowiedzi można stwierdzić, że w opinii klientów firma nie jest ani konserwatywna, ani nudna i choć spory odsetek badanych odpowiedziało, że nie ma zdania na ten temat, można przyjąć, że Orange klientom kojarzy się z organizacją nowoczesną i wszechstronną. Nie bez znaczenia będzie tu zapewne szerokie portfolio usług i aktywna obecność we wszystkich gałęziach branży telekomunikacyjnej. W wielu obszarach Orange jest liderem i wzorem do naśladowania, odpowiedzi ankietowanych zdają się to podkreślać. Zazaczyli oni, że zgadzają się z tym, że Orange Polska jest wszechstronna, innowacyjna i dbająca o klientów. Najniższy odsetek odpowiedzi twierdzących, znalazło się przy opcji: „dbająca o pracowników”. Fakt, że nie ma przy tej cesze odpowiedzi przeczących, przy jednoczesnym najwyższym odsetku odpowiedzi „nie mam zdania” może wynikać z faktu, że większość ankietowanych to osoby prowadzące swoją działalność lub zajmujące menadżerskie stanowiska, określające swoją sytuację finansową jako dobrą i bardzo dobrą. Pozytywną opinię o Orange jako pracodawcy, który dba o swoich pracowników wyraziły osoby, które uznały swoją sytuację materialną jako przeciętną, a tym samym być może z większą uwagą śledzą oni rynek pracy i analizują swoje możliwości rozwoju (por. wykres 30).

Wykres 30. Cechy przypisane Orange Polska przez ankietowanych w grupie klientów.

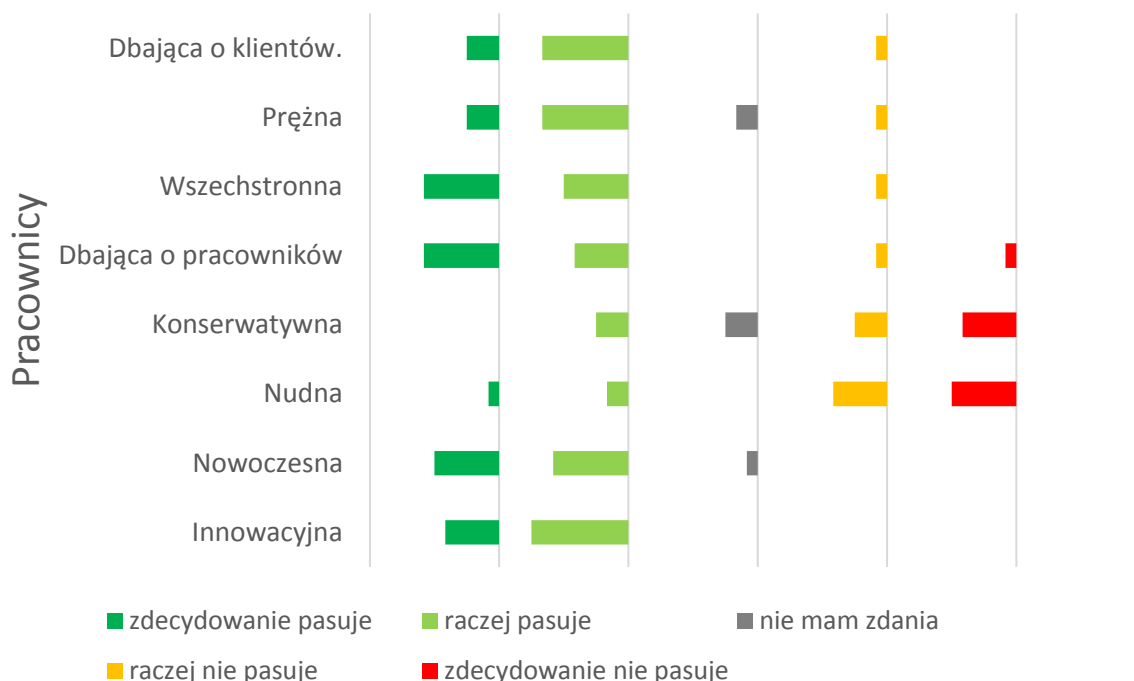


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Zestawiając wyniki grupy pracowników z klientami zauważalne jest mniejsze niezdecydowanie u pracowników. Zapewne odpowiadali oni mając o wiele szerszą perspektywę. Oceniali organizację z perspektywy swoich doświadczeń konsumenckich i doświadczenia zawodowego. Niezdecydowanie pojawiło się przy trzech cechach: prężna, konserwatywna, nowoczesna. Badanie nie daje odpowiedzi z czego wynika taka ocena. Możliwe, że to wynik bagażu reputacji Telekomunikacji Polskiej, bo wszyscy ankietowani, którzy mają wątpliwości jak się odnieść do wskazanych cech, pracują w Orange dłużej niż 10 lat. Pracownicy bardzo pozytywnie oceniają swojego pracodawcę w każdym z aspektów, zdecydowanie też zaprzeczają, by firma miała być nudna i konserwatywna (por. wykres 31)

Wykres 31. Cechy przypisane Orange Polska przez ankietowanych w grupie pracowników.



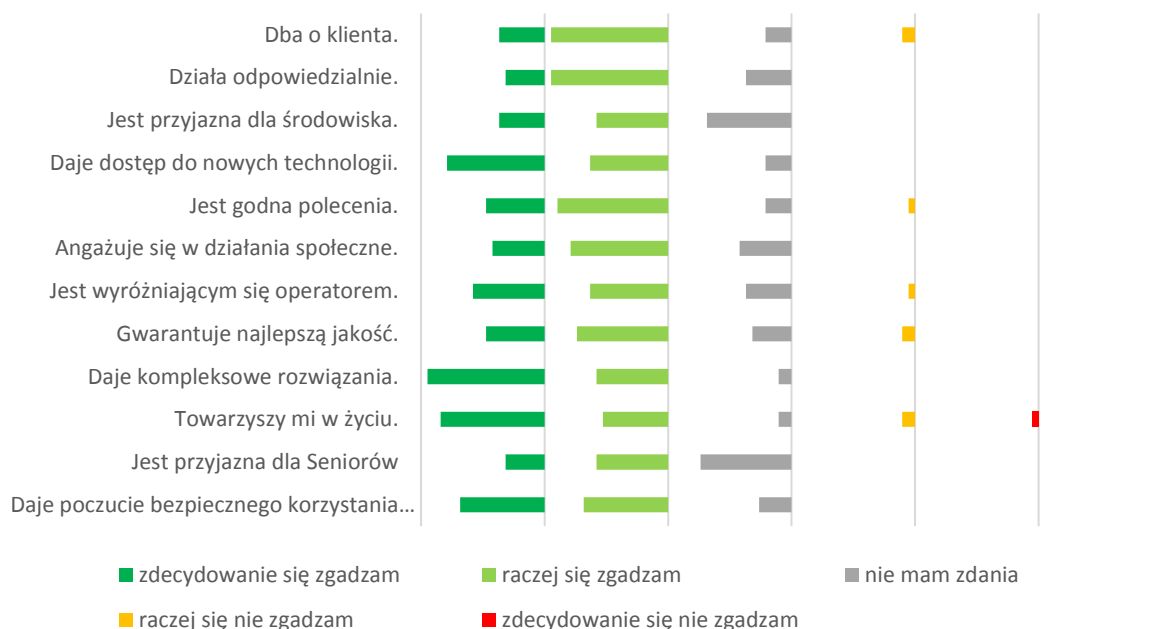
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przypisanie cech organizacji pozwoliło przejść do oceny działań Orange Polska, działań, które wpisują się w realizację strategii CSR. Poprzednie, tak pozytywne opinie ankietowanych znalazły potwierdzenie także w tym obszarze. Badani zdecydowanie doceniają starania swojego operatora w zakresie dostępu do nowych technologii i bezpieczeństwa korzystania z nich. Wprost deklarują, że Orange Polska towarzyszy im w życiu. Klienci i pracownicy czują, że ich operator dba o nich i działa odpowiedzialnie. Zgadzają się ze stwierdzeniem, że angażuje się w działania społeczne i jest godny polecenia. Na pytanie czy firma jest przyjazna dla środowiska pojawił się znaczny odsetek osób, które nie potrafiły się



ustosunkować do tego stwierdzenia i wybrały opcję „nie mam zdania”. Może to wynikać z faktu, że sama działalność branży telekomunikacyjnej nie kojarzy się użytkownikom z bezpośrednią ingerencją w środowisko naturalne czy jego zanieczyszczeniem, tak jak np. jest z branżą paliwową czy przemysłem. Kampanie promocyjne firmy też niewiele takich aspektów poruszają. Ankietowani mieli też kłopot z jasną deklaracją czy Orange jest firmą przyjazną dla Seniorów. Dobrym symptomem jest to, że ani jedna osoba nie stwierdziła wprost, że tak nie jest, co może oznaczać, że nie spotkali się z negatywnymi przykładami takich działań. Faktem jest, że działania Orange z myślą o seniorach są skierowane wprost do Seniorów i pomimo to, że nie są szeroko nagłaśniane, cieszą się dużym zainteresowaniem (por. wykres 32).

Wykres 32. Ocena działań Orange Polska wpisujących się w realizację strategii CSR.

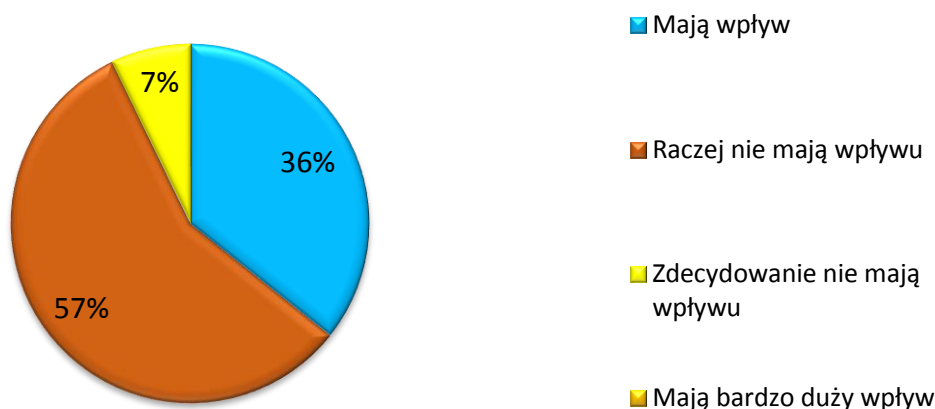


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wydaje się, że pozytywne opinie według ankietowanych pracowników, nie są związane ze społecznym i ekologicznym zaangażowaniem Orange. Zaledwie 35% osób przyznaje, że ma to dla nich znaczenie przy podejmowaniu decyzji o świadczeniu pracy dla Orange Polska, podczas gdy 57% ankietowanych twierdzi, że raczej nie bierze pod uwagę tej informacji, 7% zdecydowanie nie bierze jej pod uwagę. Przyczyny można upatrywać w braku wiedzy o CSR. Być może pracownicy nie łączą wysokich standardów funkcjonowania organizacji ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, uznając, że jej brak nie miałby na te standardy wpływu (por. wykres 33).



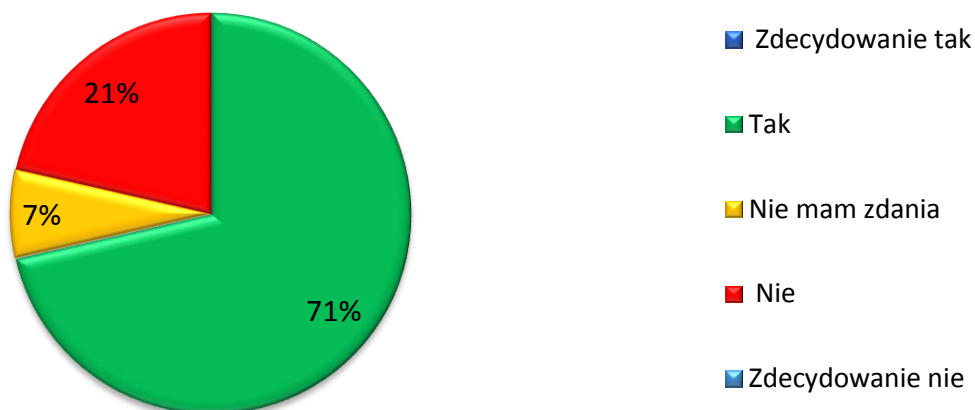
Wykres 33. Wpływ społecznych i ekologicznych działań firmy na decyzję o chęci świadczenia pracy dla Orange Polska.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pomimo jasnej deklaracji o braku wpływu społecznych i ekologicznych działań na decyzję pracowników o pozostaniu w stosunku pracy, zaskakujące może być ich odczucie, że dzięki wdrożonym działaniom z zakresu społecznej odpowiedzialności Orange Polska jest lepszym pracodawcą. Aż 71% badanych deklaruje, że tak jest, co można interpretować jako dowód uznania dla działań w obszarze pracowniczym. Około 20% badanych nie zgadza się z tym stwierdzeniem, każda z tych osób utożsamia CSR z działaniami promocyjnymi, które mają na celu poprawę wizerunku organizacji. Jedna osoba – nie miała zdania (por. wykres 34)

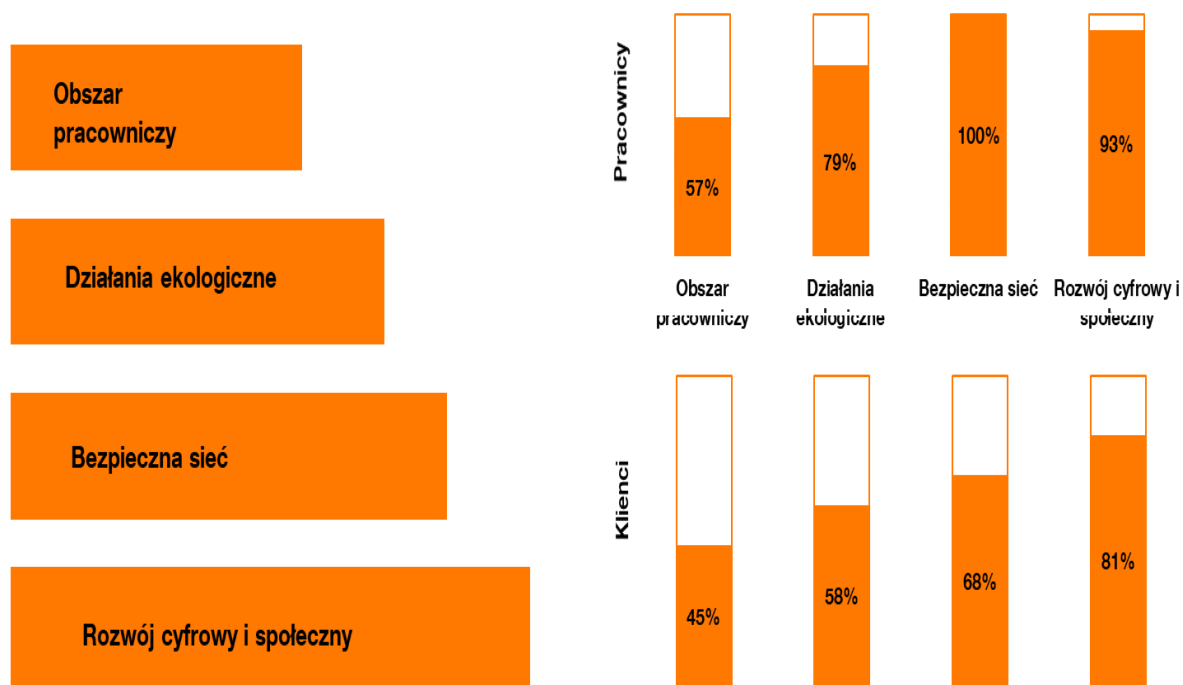
Wykres 34. Wpływ działań CSR na ocenę Orange Polska jako pracodawcy.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W kolejnym kroku autorka weryfikuje na ile obydwie grupy identyfikują obszary i działania, które realizuje Orange w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu. Ankietowani zostali poproszeni o wskazanie obszarów, które w ich przekonaniu znajdują się w obszarze zainteresowań organizacji. W ankiecie zostały opisane cztery obszary – wszystkie cztery są zaopiekowane i uwzględnione w strategii biznesowej firmy. Najlepiej identyfikowany obszar, to rozwój cyfrowy i społeczny, nieco mniej głosów po stronie bezpiecznej sieci. Ze zrozumiałych względów zdecydowanie lepiej sobie poradzili pracownicy. Będąc bliżej działań operacyjnych mieli więcej możliwości zetknięcia się z aktywnością firmy w tym zakresie. Nieco zastanawiający może być fakt, że niewielki odsetek pracowników zidentyfikowało obszar pracowniczy. Może to świadczyć o tym, że identyfikują CSR w obszarze pracowniczym z ich osobistymi oczekiwaniami względem pracodawcy np. poziomem wynagrodzenia, premiowania, satysfakcji z pracy. Jedna osoba (3%) nie wskazała żadnego obszaru (por. wykres 35).

Wykres 35. Identyfikacja obszarów społecznej odpowiedzialności w Orange Polska przez pracowników i klientów.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W dalszej części ankietowani zostali poproszeni o przypisanie wagi do wymienionych działań i obszarów CSR:

- Obszar pracowniczy – Orange Polska inwestuje w rozwój pracowników, jest dobrym pracodawcą dzięki czemu poszukujący pracy są nim żywo zainteresowani.
- Działania ekologiczne – Orange zwraca uwagę na to jak w swojej działalności wpływa na otoczenie i tak realizuje swoje zadania by zminimalizować negatywny wpływ na środowisko naturalne.
- Wolontariat pracowniczy – pracownicy Orange Polska są zaangażowani w dobrowolne działania na rzecz inicjatyw prospołecznych.
- Raporty społeczne – Orange Polska publikuje raporty prezentujące sposób zarządzania firmą.

Jednorodność odpowiedzi pracowników, ich podobny punkt widzenia, widać w zebranych odpowiedziach, dlatego ustalenie priorytetów w tej grupie nie stanowiła większego problemu. Kolejność, zaczynając od najważniejszego obszaru przedstawia się następująco:

1. Obszar pracowniczy
2. Działania ekologiczne
3. Wolontariat pracowniczy
4. Raporty społeczne

Nie ulega wątpliwości, że obszar pracowniczy jest ważny z perspektywy pracowników, ponieważ bezpośrednio wpływa na warunki zatrudnienia i satysfakcję z pracy. Można przyjąć, że wszelkie działania pracodawcy w tym zakresie przyniosą korzyści zatrudnionym.

W przypadku grupy klientów odpowiedzi nie są już tak klarowne. Niewielką różnicą zdań najważniejszym obszarem można uznać obszar działań ekologicznych. Drugie miejsce zajął wolontariat pracowniczy. Obydwa obszary z perspektywy klientów dają możliwość wykorzystania zasobów biznesu na cele społeczne i charytatywne. Kolejne, trzecie miejsce – obszar pracowniczy. Z perspektywy klienta może on mieć znaczenie w kontekście możliwości poszukiwania pracy, ale także zabezpieczenia kompetentnych osób w obsłudze, która ma wpływ na satysfakcję z korzystania z usług. Natomiast za najmniej istotny element zostały uznane raporty społeczne. Najniższa ranga raportów społecznych z perspektywy klientów może skłaniać do refleksji. Wspomniane raporty są istotnym elementem komunikacji między interesariuszami a firmą. Pozwalają na ocenę zaangażowania biznesu w CSR, skuteczności tych działań i strategii działania w przyszłości. Być może wstępne deklaracje klientów o niewielkiej wiedzy w tym zakresie tłumaczą priorytety (por. tab.8).

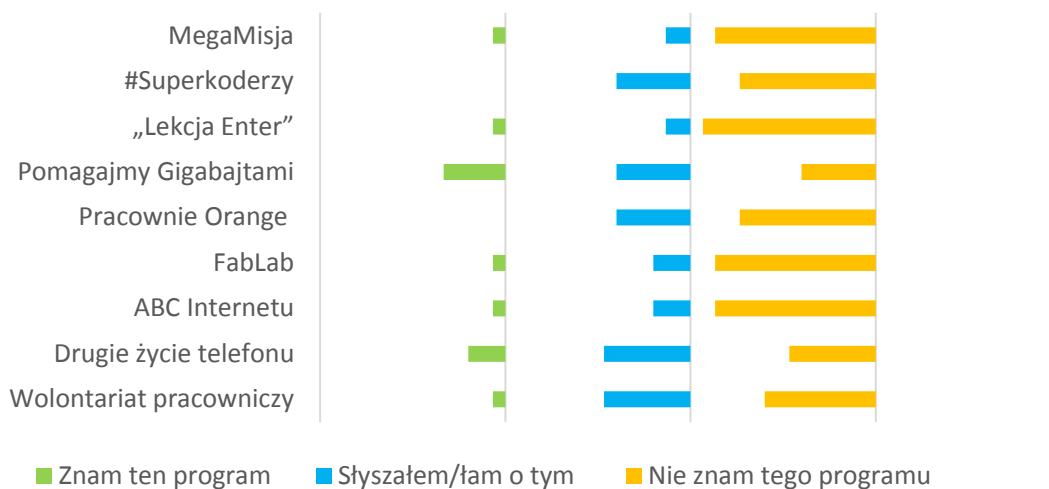
Tabela 8. Przyznane priorytety dla obszarów działań z zakresu CSR Orange Polska w opinii respondentów.

PRACOWNICY				
Ranga	Obszar pracowniczy	Działania ekologiczne	Wolontariat pracowniczy	Raporty społeczne
najważniejszy	10	3	1	
ważny	2	9	1	2
mniej ważny	1	2	9	2
najmniej ważny	1		3	10
KLIENCI				
Ranga	Obszar pracowniczy	Działania ekologiczne	Wolontariat pracowniczy	Raporty społeczne
najważniejszy	6	7	2	2
ważny	4	5	7	1
mniej ważny	5	5	5	2
najmniej ważny	2		3	12

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Niska waga raportów ze społecznej odpowiedzialności wśród klientów może tłumaczyć niski poziom wiedzy o programach realizowanych przez Orange. Najlepiej rozpoznawaną akcją jest „Pomagajmy Gigabajtami” i „Drugie życie telefonu”. To co wyróżnia te dwa programy to możliwość uczestniczenia w nich przez każdego klienta. Pozostałe są skierowane do węższej grupy odbiorców. Możliwe, że osoby zaproszone do badania nie są adresatami tych akcji, dlatego w zdecydowanej większości ankietowani po stronie klientów przyznają, że programów, które zostały wdrożone w ramach wsparcia lokalnych społeczności czy wyrównania szans w dostępie do nowych technologii, nie znają (por. wykres. 36)

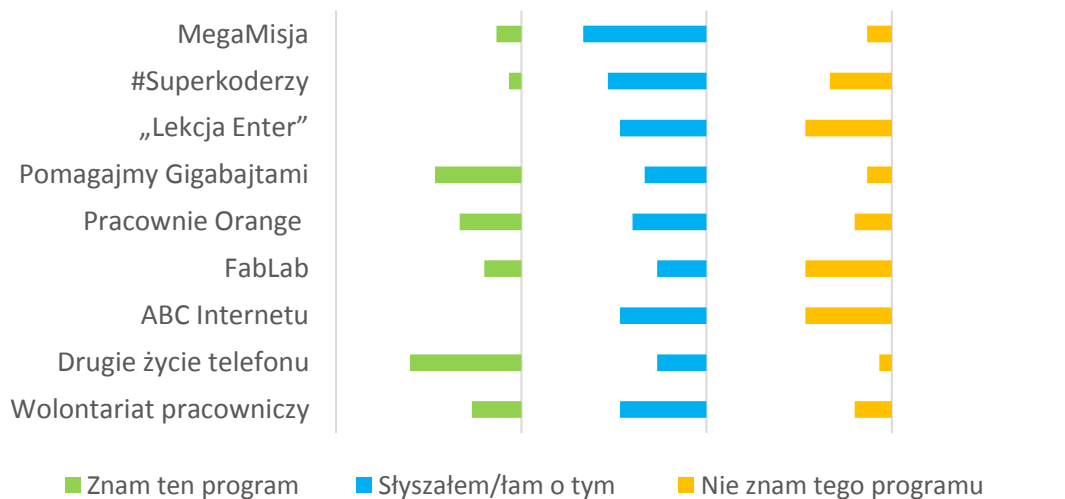
Wykres 36. Poziom znajomości programów Fundacji Orange w grupie klientów.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Nieco lepiej wygląda świadomość działań Fundacji Orange wśród pracowników. Tu zdecydowana większość deklaruje, że słyszała o nich, ale bez wiedzy o celach i szczegółach akcji (por. wykres 37)

Wykres 37. Poziom znajomości programów Fundacji Orange w grupie pracowników.

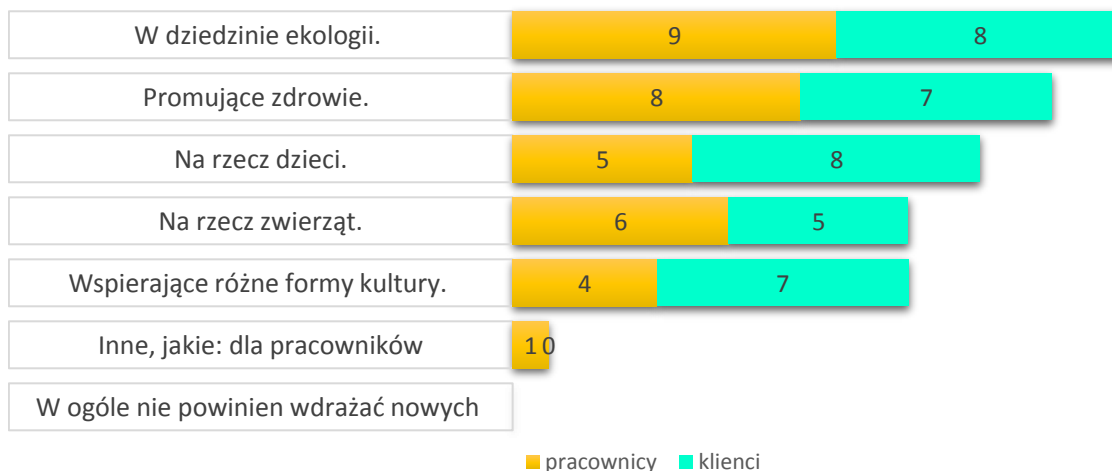


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ankietowani poproszeni o wybranie obszarów tematycznych jakie Orange Polska powinien rozwinąć w ramach realizowanej strategii CSR, najczęściej wskazywali ekologię, inicjatywy promujące zdrowy styl życia i działania na rzecz dzieci. Każdy zaproponowany obszar znalazł zwolenników. Nikt nie uznał, że działania są niepotrzebne i Orange nie powinien wdrażać nowych inicjatyw (por wykres.38)



Wykres 38. Obszary, które zdaniem ankietowanych Orange Polska powinien wdrożyć lub rozwinąć w ramach CSR.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Można więc przyjąć, że ankietowani widzą potrzebę, a wręcz oczekują aktywności ze strony biznesu w rozwiązywaniu problemów społecznych i środowiskowych. Jak wynika z dalszej części ankiety badani sami angażują się w działalność prospołeczną lub wolontariat. Poniżej inicjatywy w jakie byli zaangażowani w ostatnim czasie:

- „Oddawanie krwi, zbiórka pieniędzy, sprzątanie śmieci w miejscach publicznych”
- „Pomoc w schronisku dla zwierząt”
- „Wiele różnych – od „Szlachetnej paczki”, poprzez wolontariat grupy motocyklowej dla dzieci z nowotworem, po wspieranie szkoły w Afryce”
- „W Orange nie, lecz w innych firmach: w T-mobile np. Radość pomagania, Pomoc mierzona kilometrami, w TNT Express Program Żywnościowy ONZ – inicjatywy uwrażliwiające na problem głodu na świecie”
- „Osobiście byłam zaangażowana w zbiórkę pieniędzy dla chorej koleżanki z pracy oraz oddaje 1% podatku na rzecz organizacji pożytku publicznego”
- „Na stałe współpracujemy z jednym z domów dziecka i co roku organizujemy dla jego podopiecznych imprezy okolicznościowe (Mikołajki, dzień dziecka itp.)
- „morsowanie w ramach zbiórki pieniędzy na rzecz chorego chłopca”
- „Realizacja marzeń niepełnosprawnych i chorych dzieci z Fundacją „Mam marzenie”

➤ „Malowanie świetlicy szkolnej”

Ponad jedna piąta ankietowanych aktywnie poszukuje możliwości uczestniczenia w takich przedsięwzięciach, 6% deklaruje, że często jest inicjatorem takich działań i mobilizuje inne osoby z otoczenia. Kolejne 16% to osoby mające dużą potrzebę udzielania pomocy – poszukują możliwości zaangażowania się. Ponad połowa ankietowanych potrzebuje zachęty do wzięcia udziału w przedsięwzięciach prospołecznych i wolontariackich, ale gdy ktoś zwróci się do nich z takim pomysłem, chętnie się angażują. Dziewiętnaście procent osób deklaruje chęć działania, ale z różnych względów nie jest to możliwe. Jedynie 6% badanych uważa, że tego rodzaju działalność nie jest skuteczna i dlatego nie widzi potrzeby angażowania się. (por. wykres 39).

Wykres 39. Stosunek ankietowanych do zaangażowania się w inicjatywy prospołeczne i wolontariackie.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przyglądając się wynikom poszczególnych grup widać, że z inicjatywą wykreowania okazji do działań społecznych lub wolontariackich częściej wychodzą osoby z grupy klientów. Taką deklarację złożyło 12% ankietowanych, podczas gdy wśród pracowników, nie ma ani jednej takiej odpowiedzi. Może to wynikać z faktu, że Orange stale wychodzi z inicjatywą działań, które mają na celu wspieranie lokalnych społeczności, pomagają oswoić nowe technologie i wyrównują szanse dostępu do nich. Firma zawsze chętnie zaprasza swoich pracowników do aktywności. Nie muszą oni poszukiwać lub kreować takich inicjatyw. Mając



wsparcie organizacji zarówno organizacyjne jak i w wielu przypadkach finansowe pomaganie wydaje się być prostsze. Obydwie grupy chętnie dołączają do istniejących programów, ponad połowa ankietowanych w każdej z grup złożyła taką deklarację. Odsetek respondentów uważających, że nie warto się angażować w działania prospołeczne nie przekracza 10% zarówno wśród klientów jak i pracowników. (por. wykres 40).

Wykres 40. Stosunek ankietowanych do zaangażowania się w inicjatywy prospołeczne i wolontariackie.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

To, że działania Orange i ogólnie pojętego biznesu powinny zawierać działania społecznie odpowiedzialne dla ankietowanych wydaje się być ważne i oczekiwane. Zdecydowana większość potwierdziła w swoich odpowiedziach, że działania prospołeczne



powinny być na stałe wpisane w misję organizacji co oznacza, że na każdym etapie funkcjonowania organizacji, powinna ona uwzględniać to w jaki sposób wpływa i chce wpływać na otoczenie. Żaden z ankietowanych nie wybrał odpowiedzi „firmy nie muszą angażować się w działania nie muszą angażować się w działania prospołeczne”, ani: „firmy nie powinny angażować się w takie działania, a raczej skupić się na celu swojej działalności”. Można zatem przyjąć, że oznacza to pełną akceptację dla tego rodzaju inicjatyw (por. wykres 41).

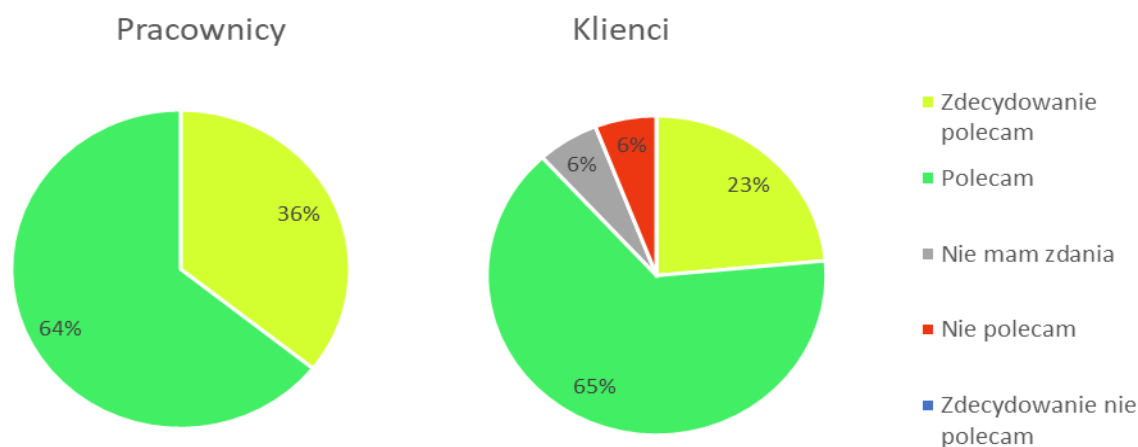
Wykres 41. Stosunek ankietowanych do działań prospołecznych realizowanych przez biznes.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pod koniec badania zapytano ankietowanych na ile są skłonni polecić usługi Orange Polska swoim znajomym i bliskim. Wśród pracowników nie ma ani jednej osoby, która nie poleca usług swojego pracodawcy. Aż 64% poleca, a 36% zdecydowanie poleca usługi Orange. Podobny odsetek polecających można zaobserwować wśród klientów (23%), przy nieco mniejszej ilości osób zdecydowanie polecających (65%). Pojedyncze osoby nie mają zdania i nie są skłonne polecić Orange Polska znajomym i bliskim (por wykres 42).

Wykres 42. Skłonność do rekomendacji usług Orange rodzinie i znajomym wśród ankietowanych.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

### 4.3 Wnioski z przeprowadzonych badań.

Przeprowadzone badania miały na celu ocenę roli społecznej odpowiedzialności w budowaniu wizerunku firmy oraz wskazanie korzyści wynikających z tej koncepcji.

1. Orange Polska jest postrzegana jako organizacja społecznie odpowiedzialna. Pomimo to, że już na wstępie badania ankietowani przyznali się do tego, że mają podstawową wiedzę w tym zakresie lub nie mają jej wcale, uznali, że realizuje standardy CSR. Orange jawi się jako firma odpowiedzialna, godna zaufania i dbająca o interesy otoczenia. Oferuje szerokie portfolio nowoczesnych i dobrej jakości usług. Klienci, wśród których jest wielu pracowników, doceniają fakt, że korzystają z najnowszych technologii. Operator wykracza ponad ich oczekiwania, dokładając wszelkich starań by użytkownicy czuli się komfortowo i bezpiecznie w zetknięciu z nowościami (odpowiedź na 1 problem szczegółowy). Dla grup, które są zagrożone wykluczeniem społecznym i cyfrowym dedykuje specjalne programy aktywizujące, które w opinii ankietowanych są przejawem troski i dbałości o klienta. Zarówno klienci jak i pracownicy mają bardzo pozytywne doświadczenia z usługami Orange Polska. Uważają, że są one wysokiej jakości, dlatego wysoko oceniają swoją satysfakcję z korzystania z nich. Ankietowani zauważają troskę operatora względem nie tylko klientów, ale także pracowników, mają poczucie, że niezmiennie towarzyszy im w życiu.

2. Orange Polska to firma, która w tworzeniu i realizacji strategii biznesowej uwzględnia oczekiwania interesariuszy. CSR w tej organizacji oparty jest na czterech filarach strategicznych:

- rozwój społeczno-cyfrowy,
- bezpieczna sieć,
- zaangażowany zespół
- czyste środowisko.

Znajomość wszystkich czterech obszarów deklaruje więcej niż połowa badanych, ale w opinii autorki bardziej wynika to z ich intuicji niż faktycznej wiedzy merytorycznej. Znają działania, które są realizowane w ramach tych obszarów i tym samym potrafili je wskazać. Rozwój cyfrowy i społeczny pozwolił wielu ludziom w czasie pandemii zachować miejsce pracy czy wykreować sobie nowe. To dzięki rozwojowi cyfrowemu i społecznemu nasze życie płynnie przeniosło się do cyfrowej rzeczywistości. Operator oprócz tego, że dostarcza nowe rozwiązania, to daje poczucie bezpieczeństwa korzystania z nich. Pomimo to, że branża telekomunikacyjna nie kojarzy się społeczeństwu z działalnością, która ma negatywny wpływ na środowisko naturalne, zauważają oni starania operatora, by minimalizować wpływ na nie i rozważnie korzystać z jego zasobów. Najmniej rozpoznawalnym obszarem, jest obszar pracowniczy – wiele osób nie wskazało go jako sfery zainteresowań CSR (odpowiedź na 2 problem szczegółowy). Nieznajomość założeń strategii społecznej odpowiedzialności biznesu sprawia, że oczekiwania względem działań w obszarze pracowniczym są postrzegane przez pryzmat osobistych oczekiwań każdego ankietowanego. Jeżeli to, co robi firma, nie pokrywa się z wyobrażeniem ankietowanego, nie dostrzega on aktywności w tym zakresie lub ignoruje informację o niej.

3. Interesariusze wewnętrzni, reprezentowani w tym badaniu przez pracowników zgodnie twierdzą, że społeczna odpowiedzialność biznesu jest potrzebna i firmy powinny się w nią angażować. Zdecydowana większość przyznaje, że działania prospołeczne powinny być na stałe wpisane w misję organizacji. Niestety ankietowani w dużej mierze sprowadzają rolę CSR do działań promocyjnych, które mają na celu poprawę wizerunku przedsiębiorstwa. Mocno też uwypuklają aspekt społeczny. Zaangażowanie społeczne rozumiane jako wspieranie organizacji pozarządowych i instytucji publicznych, własne projekty społeczne czy lokalne programy pomocowe, w opinii pracowników powinny być realizowane, ponieważ odpowiadają wprost na potrzeby otoczenia, są potrzebne (odpowiedź na 3 problem szczegółowy). Wielu pracowników mając świadomość, że w tak mocno skomercjalizowanym świecie reklama jest ważna dla firmy, a dotychczasowe formy promocji się zdewaluowały, upatruje w CSR szansy na odświeżenie formuły promocji biznesu. Tylko niewielki odsetek pracowników dostrzega w

CSR szansę na zmianę kultury organizacyjnej na taką, w której wszyscy pracownicy czują się szanowani, swobodnie realizują cele zawodowe i życiowe pasje.

4. Przeprowadzone badania w opinii autorki nie pozwalają odpowiedzieć na pytanie, które z działań Orange Polska w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu są najlepiej oceniane. Wynika to z faktu, że w zdecydowanej większości ankietowani nie znają tych działań. O ile intuicyjnie wskazali obszary z zakresu CSR, które są realizowane przez operatora, to wskazanych w ankiecie programów nie potrafili zidentyfikować. Najlepiej rozpoznawalne akcje to „Pomoc gigabajtami” i „Drugie życie telefonu” (odpowiedź na 4 problem szczegółowy). Uprawnionym wydaje się wniosek, że wynika to wprost z szerokiej grupy odbiorców tych kampanii, wśród których mogły się znaleźć osoby zaproszone do badania. Za osobliwy jednak można uznać niski poziom wiedzy o działaniach CSR Orange Polska wśród pracowników. Z perspektywy organizacji, która od ponad 10 lat jest wzorem w skutecznym wdrożeniu i realizacji strategii CSR, gruntownej analizie i podjęcia natychmiastowych działań wymaga sposób komunikacji z interesariuszami. W pierwszej kolejności należałoby zadbać o pracowników. Włączanie ich w działania firmy buduje solidarność i sprawia, że z chęcią wchodzi w rolę ambasadorów inicjatyw swojego pracodawcy, inicjatyw, które odwołują się do ich osobistych wartości.

5. Z deklaracji ankietowanych można wywnioskować, że największy wpływ na wizerunek przedsiębiorstwa mają te działania CSR, które dzięki przekazywanym środkom finansowym przynoszą wymierne korzyści otoczeniu. Nawet jeżeli badani nie znają założeń danego programu, a realizuje on potrzeby jakiejś grupy, będzie cieszył się poparciem społecznym i wpłynie pozytywnie na wizerunek przedsiębiorcy. Zarówno klienci jak i pracownicy widzą potrzebę, a wręcz oczekują aktywności ze strony biznesu w rozwiązywaniu problemów społecznych i środowiskowych. Ponieważ spełnianie oczekiwań interesariuszy zawiera się w założeniach strategii CSR, uprawnionym wydaje się wniosek, że każde działanie organizacji odpowiadające na wspomniane potrzeby będzie budowało pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa (odpowiedź na 5 problem szczegółowy). Im większe oddziaływanie społeczne, im większej grupy społecznej będzie dotyczyło, tym większy wpływ będzie miało na wizerunek organizacji. Z perspektywy Orange warto rozważyć poprawę komunikacji z otoczeniem. Raporty społeczne okazują się niewystarczające, sięgają po nie jedynie osoby mocno zainteresowane tym obszarem, a na dzień dzisiejszy są najlepszym źródłem rzetelnej wiedzy o strategii operatora. Tymczasem Orange posiada wiele interesujących inicjatyw, ale informacja o nich pozostaje w bardzo wąskim kręgu, który nie obejmuje nawet wszystkich



pracowników. W 2020r. operator zatrudniał ponad 10 tys. osób ich wiedza i zaangażowanie stanowiłoby ogromną siłę nośną przekazu.

6. Na decyzje zakupowe klientów ma wpływ wiele czynników. Największe znaczenie ankietowani przypisali cenie i jakości usług oraz opinii znajomych i rodziny. Choć wśród odpowiedzi pojawiała się społeczna odpowiedzialność biznesu, to nie wydaje się być elementem istotnym. Ponad połowa badanych przyznała, że przy podejmowaniu decyzji o wyborze operatora telekomunikacyjnego nie kieruje się wiedzą o jego działaniach w zakresie CSR. Jednocześnie te same osoby deklarują, że chętniej kupują produkty i usługi firm realizujących tę strategię, że intencje takich organizacji są szczerze, bo nie chodzi im jedynie o własne zyski, ale o zrównoważony rozwój. Idąc dalej – deklarują, że mają większe zaufanie do takich przedsiębiorstw. Zdaniem autorki fakt, że przedsiębiorstwo realizuje strategię CSR, nie pojawia się przy rozważaniach o zakupie, ale mając na względzie tak duże oczekiwanie społeczne, by firmy brały na siebie odpowiedzialność za to, jaki wywierają wpływ na otoczenie, to na decyzje zakupowe mógłby wpływać brak realizowania tej strategii (odpowiedź na 6 problem szczegółowy). Zagadnienie to mogłoby stać się tematem kolejnego badania.

7. Pracownicy Orange Polska ogólnie uważają, że firmy społecznie odpowiedzialne są postrzegane jako nowoczesne oraz godne zaufania. Atrybuty jakie przypisują takim firmom to: rzetelność, dojrzałość i dbałość o wizerunek. W dużej mierze wpływ na to postrzeganie ma fakt, że zawodowo są związani z firmą, która przykładła do CSR dużą wagę. Realizując swoje zadania biznesowe dostrzegają, jak CSR zmienia kulturę organizacyjną i postrzeganie organizacji. Zwłaszcza pracownicy, którzy byli zatrudnieni jeszcze w Telekomunikacji Polskiej widzą jak bardzo zmienił się wizerunek przedsiębiorstwa. Wraz ze zmianą logo przedsiębiorstwo dokonało szeregu zmian, które diametralnie zmieniły jej postrzeganie w całym społeczeństwie, nie tylko wśród osób zatrudnionych. Pewien dysonans w tych rozważaniach wprowadzają wypowiedzi ankietowanych dotyczące wpływu CSR na ich decyzję o chęci świadczenia pracy dla Orange. Mniej niż połowa uznała, że CSR nie ma wpływu na taką decyzję. W opinii autorki nie można jednoznacznie określić przyczyny. Możliwe, że nie bez znaczenia jest stosunkowo długi czas zatrudnienia ankietowanych w Orange. Dynamika zmian w organizacji po roku 1991 powoduje, że pracownicy nauczyli się funkcjonować w warunkach stałej transformacji. Być może nie czują potrzeby szukania wyzwań, bo codzienność dostarcza ich wystarczająco dużo. Innym powodem, dla którego społeczna odpowiedzialność biznesu nie wpływa na decyzję o tym czy pracownicy chcą być zatrudnieni w Orange, może być zmiana postrzegania CSR z czynnika wpływu, mógł się stać czynnikiem higieny, który sam



w sobie nie wpływa na decyzję, ale jego brak może już mieć znaczenie (odpowiedź na 7 problem szczegółowy). Odpowiedź na to pytanie wymagałaby pogłębienia badań.

8. Podczas badania ankietowani mieli okazję wskazać obszary, które ich zdaniem operator mógłby wdrożyć, lub poszerzyć zakres już prowadzonej działalności. W wypowiedziach dominuje ekologia i promocja zdrowia. Pokrywa się to z trendami światowymi. Ogromne zmiany w środowisku naturalnym i widmo katastrofy ekologicznej od dłuższego czasu zaprzatają uwagę wielu środowisk. Biznes włącza się do akcji po pierwsze - w wyniku większej świadomości swojego wpływu na otoczenie i odpowiedzialności, jaką czuje, po wtóre - w odpowiedzi na oczekiwania interesariuszy. Jak widać oczekiwania te stale rosną, a to co wcześniej było życzeniem dziś staje się standardem. Społeczeństwo zawsze miało dużą wrażliwość na potrzeby słabszych i na to też zwracają uwagę ankietowani sugerując, by Orange Polska aktywnie włączała się w działania wspierające potrzeby dzieci i zwierząt. Pojawiły się też głosy sugerujące, że warto wesprzeć różne formy kultury (odpowiedź na 8 problem szczegółowy).

9. Z pośród obszarów, które dziś stanowią fundament strategii za najistotniejsze uznane zostały działania w obszarze pracowniczym. Dają one korzyści wszystkim grupom:

- Samym pracownikom, bo dzięki temu ewoluuje ich środowisko pracy. Staje się przyjazne i bezpieczne.
- Firmie, bo dzięki temu osoby o najlepszych kompetencjach na rynku chcą dla niej pracować.
- Wreszcie klientom, bo najlepsza kadra pracowników powinna przełożyć się na najlepszą jakość usług i obsługę. Opinia ankietowanych na temat satysfakcji z usług Orange zdecydowanie to potwierdza.

Niewiele mniej ważne okazały się działania ekologiczne i wolontariat pracowniczy (odpowiedź na 9 problem szczegółowy). Obszary, które przynoszą wymierne korzyści dla środowiska lub potrzebujących osób z otoczenia.

Podsumowując, przeprowadzona analiza pozwala odpowiedzieć na pytanie sformułowane w głównym problemie badawczym, czy działania prowadzone w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu mają wpływ na postrzeganie firmy przez interesariuszy. Ankietowani potwierdzili, że działania Orange Polska realizowane w ramach CSR mają wpływ na ich postrzeganie operatora. W toku przeprowadzonych badań nie została potwierdzona hipoteza nr. 1: Zaangażowanie firmy w realizację koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu ma istotny wpływ na postrzeganie przedsiębiorstwa przez pracowników i klientów.



W opinii autorki, wynika to wprost z niezrozumienia założeń koncepcji przez większość ankietowanych. Utożsamiają oni CSR z działalnością charytatywną. Jednocześnie można stwierdzić, że hipoteza nr 2: Na wizerunek firmy mają wpływ działania podejmowane w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu, jest prawdziwa. Nieznajomość założeń CSR nie przeszkadza w ocenie konkretnych działań realizowanych w ramach tej strategii. Są one bardzo pozytywnie odbierane przez ankietowanych. W swoich odpowiedziach potwierdzili, że doceniają starania operatora, a owe starania mają przełożenie na to jak postrzegana jest firma.





## Podsumowanie.

Celem pracy była ocena roli społecznej odpowiedzialności w budowaniu wizerunku firmy oraz wskazanie korzyści wynikających ze stosowania CSR, na przykładzie Orange Polska. W dzisiejszych czasach wizerunek stanowi jeden z najcenniejszych aktywów organizacji, jest kojarzony z wiarygodnością, zaufaniem i odpowiedzialnością. Przed rewolucją cyfrową łatwiej było biznesowi wpływać na to, jak jest postrzegany, to firma decydowała, gdzie i jak będzie się prezentować. Dziś w dobie digitalizacji wszystko staje się narzędziem kreowania wizerunku. Oznacza to, że wszystko co robi firma, jak wyglądają jej pracownicy, w jaki sposób poruszają się po drogach obrendowanymi autami, a nawet to jak wygląda parking przed siedzibą, ma wpływ na to, jak będzie ją odbierać otoczenie. Między innymi dlatego wiele organizacji doszło do wniosku, że warto zmienić podejście i po prostu na każdym kroku działać odpowiedzialnie. Brać odpowiedzialność za decyzje biznesowe i ich wpływ na otoczenie. Na tym etapie najczęściej zapada decyzja o wdrożeniu społecznej odpowiedzialności biznesu. Naturalnie CSR to nie tylko filozofia, ale przede wszystkim postawa w codziennej działalności biznesowej, uwzględniająca oczekiwania interesariuszy na każdym etapie funkcjonowania firmy.

Orange Polska ma ogromny wpływ na polską gospodarkę. Daje zatrudnienie dziesiątkom tysięcy ludzi, sprzedaje i kupuje usługi oraz towary warte miliardy złotych, płaci milionowe podatki. Nowoczesne technologie komunikacyjne, które dostarcza, zmieniają życie ludzi i sposób funkcjonowania biznesu. Mając świadomość swojej roli Orange przykłada ogromną wagę do tego, by CSR stanowiło istotny element jego długoletniej strategii biznesowej. Dla wielu przedsiębiorstw stanowi wzór w skutecznym wdrożeniu tej strategii.

Jednak przeprowadzone badania pozostawiają wiele wątpliwości co do tego, czy interesariusze operatora właściwie rozumieją ideę CSR i jego intencje. Oni sami deklarują, że mają podstawową wiedzę w tym zakresie lub nie mają jej wcale, a jednocześnie uznają, że firma realizuje standardy CSR. Zdaniem autorki ankietowani odpowiedzieli intuicyjnie, często błędnie identyfikując CSR z działaniami charytatywnymi i promocyjnymi. Częściej niż wśród klientów, pracownicy identyfikują inicjatywy Orange, ale wydaje się, że nadal brakuje fundamentalnej wiedzy, z czego one wynikają i jaki przyświeca im cel. Przedstawiciele zarówno klientów jak i pracowników sprowadzają rolę CSR do działań promocyjnych, które mają na celu przede wszystkim poprawę wizerunku przedsiębiorstwa.

Oczywiście autorka zdaje sobie sprawę, że przy tak dużej organizacji badanie na tak małej grupie nie będzie reprezentatywne, ale powinno zachęcić organizację do pogłębienia tego



tematu. W szeregach pracowników kryje się ogromny potencjał, którego zaangażowanie i pasja może wzmocnić organizację i umacniać jej bardzo pozytywny wizerunek. Właściwe ukierunkowanie tego potencjału pozwoli wyzwolić synergię i jeszcze skuteczniej realizować cele biznesowe w poszanowaniu dla środowiska i całego otoczenia. Interesariusze ufają swojemu operatorowi, a w przypadku Orange zdobycie tego zaufania nie było łatwe. Dziś stanowi to fundament do dalszych społecznie odpowiedzialnych działań.



## Bibliografia

1. Adamik , A. (2016). Wybrane paradoksy partnerstwa strategicznego MŚP w Prace Naukowe . Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
2. Altkom, J. (2004). Wizerunek Firmy. Dąbrowa Górnicza: Wyższa Szkoła Biznesu.
3. Anam, L., Szul-Skjoeldkrona, E. i Zamościńska, E. (2012). Jak zyskać na odpowiedzialności? CSR w strategiach spółek giełdowych. Warszawa: CSR Info.
4. Bator, T. (2010). dfffb. Warszawa: Ill.
5. Bąk, M. (2016, 02). Wizerunek i reputacja przedsiębiorstw gospodarce opartej na wiedzy z perspektywy rachunkowości. „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”,.
6. Brückner, A. (1927). Słownik etymologiczny języka polskiego. Kraków: Krakowska Spółka Wydawnicza.
7. Budzyński, W. (2012). Wizerunek równoległy. Warszawa: Poltext.
8. Buglewicz, K. (2017). Społeczna odpowiedzialność biznesu. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
9. Carroll, A. (1991). The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons, 39-48.
10. Cenker, E. (2013). Public relations. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.
11. Daszkiewicz, M. i Wrona, S. (2014). Kreowanie marki korporacyjnej . Warszawa : Difin.
12. Drucker, P. (1999). Społeczeństwo postkapitalistyczne. Warszawa: PWN.
13. Dunaj, B. (1996). Słownik współczesnego języka polskiego. Warszawa: Wilga.
14. Figiel, A. (2011). Czym jest wizerunek przedsiębiorstwa – próba zdefiniowania. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług, strony 83-95.
15. Freeman, R. (1984). Strategic Management A Stakeholder Approach, . Boston: Pitman.



16. Gackowski, T. i Łączyński, M. (2009). Metody badania wizerunku w mediach .  
Warszawa : CeDeWu.
17. Griffin, R. W. (2018). Podstawy zarządzaniai organizacjami. Warszawa: PWN.
18. Jastrzębska, E. (2011). Wprowadzenie do koncepcji CSR i zrównoważonego rozwoju,  
. Warszawa: FOB.
19. Kaznowski, D. (2013). E-marketing Social media - społeczny wymiar internetu.  
Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
20. Kos, B. (2011). Przesłanki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w. G. Polok  
(red.) Społeczna odpowiedzialność - aspekty teoretyczne i praktyczne. Katowice:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego .
21. Kothler, P. (1994). Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. Warszawa:  
Gebethner & Ska.
22. Lawrence, A. i Weber, J. (2008). Business and Society . New York: Stakeholders Ethics  
Public Policy.
23. Maison, D. (2021). Jakościowe metody badań marketingowych. Warszawa: PWN.
24. Malara, Z. i Rzęchowski, J. (2011). Zarządzanie informacją na rynku globalnym. Teoria  
i praktyka. . Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
25. Motała, D., Ragin - Skorecka , K. i Włodarczak , Z. (2013). Skuteczność rynkowa  
organizacji : tożsamość, wizerunek, systemy informatyczne. Poznań: Wydawnictwo  
Politechniki Poznańskiej.
26. Parlament Europejski, i. (2014, 11 15). [www.eur-lex.eu](http://www.eur-lex.eu). Pobrano z lokalizacji  
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095>
27. Piątkowska, M. (2010, 1). Marka i wizerunek jednostki terytorialnej - koncepcja i  
uwarunkowania. Marketing i Rynek , str. 14.
28. Rok, B. (2004). Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie. Warszawa:  
Akademia Rozwoju Filntropii w Polsce.
29. Szocki, J. (2008). Wizerunek firmy w mediach. Poznań: Forum Naukowe.



30. Szumniak - Samolej, J. (2013). Odpowiedzialny biznes w gospodarce sieciowej. Warszawa: Poltex.
31. Tworzydło, D., Łaszyn, A. i Szuba, P. (2018). "Zarządzanie sytuacją kryzysową w polskich przedsiębiorstwach". Rzeszów: Neoline.
32. Visser, W. (2012, 07 24). Rewolucja w CSR. (K. Bachnik, Osoba przeprowadzająca wywiad)
33. Wanat, T. i Stefańska, M. (2014, 12). Is it Worth to Invest in CSR? The Relationship between CSR and Store Image in Retailing. CSR Trends. Beyond Business as Usual, strony 109-126.
34. Waszkiewicz, A. (2013). Obszary badań wizerunku . Warszawa: Aspra.
35. Wegner, M., Gumiński, M., Guzowski, W. i Huet, M. (2020). Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2020 r. Warszawa, Szczecin: Urząd Statystyczny w Szczecinie. Pobrano z lokalizacji [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl): <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne>
36. Wójcik, K. (2015). Public Relations wiarygodny dialog z otoczeniem. Warszawa: oficyna.
37. Zawadzka, A. M. (2010). Psychologia Zarządzania w organizacji. Warszawa: PWN.
38. Żmigrodzki, P. (2020, 12 03). [www.wsjp.pl](http://www.wsjp.pl). Pobrano z lokalizacji [https://www.wsjp.pl/index.php?id\\_hasla=11573&id\\_znaczenia=3944861&l=26&ind=0](https://www.wsjp.pl/index.php?id_hasla=11573&id_znaczenia=3944861&l=26&ind=0)



## Źródła internetowe:

1. biuroprasowe.orange.pl. (2020, 06 30). *www. biuroprasowe.orange.pl*. Pobrano z lokalizacji *www. orange.pl*:  
[https://l.facebook.com/l.php?u=https%3A%2F%2Fbiuroprasowe.orange.pl%2Finformacje-prasowe%2Fwysokie-pozycje-orange-polska-integrated-solutions-i-bluesoft-w-rankingu-computerworld%2F%3Ffbclid%3DIwAR2aihdf5NK4o7Wil\\_5YOdo7jvkB2ocXj6e\\_WLj6rC8UkNN40TXiQKvORdE&h](https://l.facebook.com/l.php?u=https%3A%2F%2Fbiuroprasowe.orange.pl%2Finformacje-prasowe%2Fwysokie-pozycje-orange-polska-integrated-solutions-i-bluesoft-w-rankingu-computerworld%2F%3Ffbclid%3DIwAR2aihdf5NK4o7Wil_5YOdo7jvkB2ocXj6e_WLj6rC8UkNN40TXiQKvORdE&h)
2. ccifp.pl. (2020, 12). Pobrano z lokalizacji  
<https://www.ccifp.pl/komunikacja/publikacje/p/publication/barometr-csr-2020.html>
3. forbes.pl. (2020, 10 26). Pobrano z lokalizacji *forbes.pl/technologie*.
4. forsal.pl/gospodarka. (2021, 03 04). Pobrano z lokalizacji *www. forsal.pl*.
5. <https://biuroprasowe.orange.pl>. (2020, 12 22). Pobrano z lokalizacji  
<https://biuroprasowe.orange.pl/blog/spoleczna-odpowiedzialnosc-w-pandemii/>
6. <https://biuroprasowe.orange.pl>. (2021, 01 19). Pobrano z lokalizacji  
<https://biuroprasowe.orange.pl/blog/certyfikat-ok-senior-dla-orange/>
7. orange.pl. (2021, 03 20). Pobrano z lokalizacji *www.orange.pl*:  
<https://www.orange.pl/>
8. pmrmarketexperts.pl. (2021, 01 04). Pobrano z lokalizacji *pmrmarketexperts.pl*:  
<https://www.pmrmarketexperts.com/o-nas/>
9. raportzintegrowany.orange.pl. (2020). Pobrano z lokalizacji  
<https://raportzintegrowany.orange.pl/raport2019/pl/company-and-our-stakeholders/about-our-company/>
10. stat.gov. (2019, 10 21). Pobrano z lokalizacji *stat.gov.pl*:  
[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&u=act=8&ved=2ahUKEwiw7eml\\_tDtAhVK5uAKHbdgDNAQFjAAegQIBRAC&url=https%3A%2F%2Fstat.gov.pl%2Fobszary-tematyczne%2Fnauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne%2Fspoleczenstwo-informacyjne%2](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&u=act=8&ved=2ahUKEwiw7eml_tDtAhVK5uAKHbdgDNAQFjAAegQIBRAC&url=https%3A%2F%2Fstat.gov.pl%2Fobszary-tematyczne%2Fnauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne%2Fspoleczenstwo-informacyjne%2)



11. UKE. (2020, 07 31). UKE.gov.pl. Pobrano z lokalizacji UKE.gov.pl:  
<https://www.uke.gov.pl/akt/raport-o-stanie-ryнку-telekomunikacyjnego-w-2019-r-,345.html>
12. UKE. (2020, 07 31). UKE.gov.pl. Pobrano z lokalizacji UKE.gov.pl:  
<https://www.uke.gov.pl/akt/raport-o-stanie-ryнку-telekomunikacyjnego-2-2019-r-,345.html>
13. www.stat.gov.pl. (2021, 02 01). Pobrano z lokalizacji www.stat.gov.pl:  
<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/warunki-zycia/dochody-wydatki-i-warunki-zycia-ludnosci/jakosc-zycia-osob-starszych-w-polsce,26,2.html>
14. www.bankier.pl. (brak daty). Pobrano z lokalizacji www.bankier.pl:  
[https://www.bankier.pl/static/att/emitent/2021-02/OPLGrupaMDA-PL-2020-12-31\\_202102171082171205.xhtml?fbclid=IwAR0yugbzfer1xyl-25BB2PZVaT69iFg-ZkA6GMB0x7nsT8KRjeEb8wYQdAA#MDA42Realizacjastrategii](https://www.bankier.pl/static/att/emitent/2021-02/OPLGrupaMDA-PL-2020-12-31_202102171082171205.xhtml?fbclid=IwAR0yugbzfer1xyl-25BB2PZVaT69iFg-ZkA6GMB0x7nsT8KRjeEb8wYQdAA#MDA42Realizacjastrategii)
15. www.ccifp.pl. (brak daty). Pobrano z lokalizacji www.ccifp.pl:  
<https://www.ccifp.pl/komunikacja/aktualnosci-ccifp/n/news/ponad-90-firm-angazuje-sie-w-walce-z-pandemia-co-trzecia-wspiera-sluzbe-zdrowia-wyniki-5-edycji.html>
16. www.ec.europa.eu. (brak daty). Pobrano z lokalizacji  
<https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/index.cfm?fuseaction=list&coteId=1&year=2001&number=366&language=pl>
17. www.forbes.pl. (2011, 04 07). Pobrano z lokalizacji  
<https://www.forbes.pl/csr/definicje-i-standardy-csr/rchz9kd>
18. www.iso.org.pl. (2020, 12 12). Pobrano z lokalizacji
19. <https://www.iso.org.pl/uslugi-zarzadzania/wdrazanie-systemow/odpowiedzialnosc-spoleczna-csr/iso-26000/>
20. www.rankingodpowiedzialnychfirm.pl. (2020, 12 09). Pobrano z lokalizacji  
<http://rankingodpowiedzialnychfirm.pl/2020/06/ranking-odpowiedzialnych-firm-2020-wyniki-klasyfikacja-generalna/>



## Spis tabel

Tabela 1 Wybrane definicje pojęcia wizerunek z ubiegłego wieku .....	6
Tabela 2 Wybrane definicje pojęcia wizerunek z XXI w .....	7
Tabela 3 Funkcje wizerunku przedsiębiorstwa .....	11
Tabela 4 Wybrane definicje społecznej odpowiedzialności biznesu. ....	18
Tabela 5 CSR w podziale na frazy czasowe.....	19
Tabela 6 Korzyści finansowe i pozafinansowe z wdrożenia CSR w przedsiębiorstwie. ....	28
Tabela 7 Osoby regularnie korzystające z Internetu według grup wieku .....	53
Tabela 8 Przyznane priorytety dla obszarów działań z zakresu CSR Orange Polska w opinii respondentów .....	89

## Spis schematów

Schemat 1 Rodzaje wizerunku ze względu na perspektywę .....	9
Schemat 2 Rodzaje wizerunku ze względu na sposób oddziaływania.....	10
Schemat 3 Piramida CSR według A.B. Carolla .....	15
Schemat 4 Model CSR w postaci diagramu Viena Schwartz'a, Carroll'a .....	16
Schemat 5 Siedem kluczowych obszarów CSR wg ISO 26000.....	17
Schemat 6 Otoczenie organizacji .....	22
Schemat 7 Struktura podmiotowa telefonii ruchomej w roku 2019.....	32
Schemat 8 Struktura podmiotowa Internetu szerokopasmowego w roku 2019 .....	33
Schemat 9 Logo firmy Orange Polska S.A .....	35
Schemat 10 Pozycjonowanie Orange Polska w rankingu Computerworld Top 200, na tle branży w 2020 roku.....	36
Schemat 11 Wizja Orange Polska .....	37
Schemat 12 Wybrane certyfikaty zdobyte przez Orange Polska w roku 2020 .....	41
Schemat 13 Struktura Zarządzania Orange Polska .....	43
Schemat 14 Struktura Zarządu Orange Polska.....	45
Schemat 15 Grupy interesariuszy Orange Polska .....	48
Schemat 16 Elementy otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego Orange Polska. ....	50
Schemat 17 Struktura rynku telekomunikacyjnego w maju 2020r .....	52
Schemat 18 Filary strategii Orange Polska .....	57
Schemat 19 Charakterystyka firm realizujących społeczną odpowiedzialność biznesu w opinii klientów.....	70





Schemat 20 Charakterystyka firm realizujących społeczną odpowiedzialność biznesu w opinii pracowników. .... 71

## Spis wykresów

Wykres 1. Wpływ pandemii Covid 19 na rolę przypisywaną usługom telekomunikacyjnym w życiu codziennym..... 34

Wykres 2. Przyrost bazy klientów prepaid i postpaid w Orange Polska w latach 2017 – 2020 (dane w mln.)..... 38

Wykres 3. Wzrost użytkowników oferty konwergentnej i Internetu szerokopasmowego Orange Polska. .... 39

Wykres 4. Wzrost Ebitda dla Orange Polska w latach 2017 – 2020..... 39

Wykres 5. Badanie NPS operatorów komórkowych w latach 2018 – 2019. .... 40

Wykres 6. Struktura płci osób zatrudnionych w Orange Polska w 2019 r..... 46

Wykres 7. Struktura wiekowa osób zatrudnionych w Orange Polska w 2019 r. .... 47

Wykres 8. Rozkład procentowy respondentów ze względu na wiedzę o społecznej..... 64

Wykres 9. Rozkład procentowy ankietowanych ze względu na wiedzę o CSR z uwzględnieniem osób, które odmówiły wypełnienia ankiety ze względu na brak wiedzy dotyczącej zagadnienia..... 65

Wykres 10. Rozkład ankietowanych pod kątem znajomości strategii CSR w podziale na klientów i pracowników Orange. .... 66

Wykres 11. Powody, dla których firmy angażują się w społeczną odpowiedzialność biznesu w opinii ankietowanych w podziale na klientów i pracowników. .... 67

Wykres 12. Ocena potrzeby wdrażania CSR w biznesie. .... 68

Wykres 13. Postawa ankietowanych wobec firm realizujących CSR..... 72

Wykres 14. Postawa ankietowanych w podziale na grupę klientów i pracowników wobec firm realizujących CSR. .... 73

Wykres 15. Postawa ankietowanych wobec zakupu produktów i usług firm realizujących CSR ..... 74

Wykres 16. Postawa ankietowanych wobec zakupu produktów i usług firm realizujących CSR w podziale na grupę klientów i pracowników..... 74

Wykres 17. Wpływ CSR na poziom zaufania badanych do firmy realizującej CSR..... 75

Wykres 18. Wpływ CSR na poziom zaufania badanych do firmy realizującej CSR w podziale na grupy..... 75

Wykres 19. Ocena szczerości intencji firm z CSR w opinii badanych. .... 76



Wykres 20. Ocena szczerości intencji firm z CSR w opinii badanych w podziale na grupy...	76
Wykres 21. Struktura posiadanych usług Orange Polska w grupie klientów i pracowników.	77
Wykres 22. Średnia ilość usług na jedną osobę w poszczególnych grupach. ....	77
Wykres 23. Struktura badanych ze względu na ilość posiadanych usług w każdej z dwóch badanych grup. ....	78
Wykres 24. Poziom satysfakcji z usług Orange Polska w podziale na klientów i pracowników. ....	79
Wykres 25. Czynniki, które ankietowani biorą pod uwagę przy podejmowaniu decyzji zakupowych. ....	80
Wykres 26. Pozycja społecznej odpowiedzialności na tle innych czynników wyboru, które respondenci biorą pod uwagę dokonując zakupu. ....	80
Wykres 27. Trzy najważniejsze czynniki wyboru, które respondenci biorą pod uwagę dokonując zakupu. ....	81
Wykres 28. Wpływ społecznych i ekologicznych działań Orange Polska na wybór operatora telekomunikacyjnego wśród ankietowanych. ....	82
Wykres 29. Opinia badanych na temat realizowania działań społecznie odpowiedzialnych w Orange Polska. ....	82
Wykres 30. Cechy przypisane Orange Polska przez ankietowanych w grupie klientów. ....	83
Wykres 31. Cechy przypisane Orange Polska przez ankietowanych w grupie pracowników.	84
Wykres 32. Ocena działań Orange Polska wpisujących się w realizację strategii CSR. ....	85
Wykres 33. Wpływ społecznych i ekologicznych działań firmy na decyzję o chęci świadczenia pracy dla Orange Polska. ....	86
Wykres 34. Wpływ działań CSR na ocenę Orange Polska jako pracodawcy. ....	86
Wykres 35. Identyfikacja obszarów społecznej odpowiedzialności w Orange Polska przez pracowników i klientów. ....	87
Wykres 36. Poziom znajomości programów Fundacji Orange w grupie klientów. ....	90
Wykres 37. Poziom znajomości programów Fundacji Orange w grupie pracowników. ....	90
Wykres 38. Obszary, które zdaniem ankietowanych Orange Polska powinien wdrożyć lub rozwinąć w ramach CSR. ....	91
Wykres 39. Stosunek ankietowanych do zaangażowania się w inicjatywy prospołeczne i wolontariackie. ....	92
Wykres 40. Stosunek ankietowanych do zaangażowania się w inicjatywy prospołeczne i wolontariackie. ....	93



Wykres 41. Stosunek ankietowanych do działań prospołecznych realizowanych przez biznes.  
..... 94

Wykres 42. Skłonność do rekomendacji usług Orange rodzinie i znajomym wśród  
ankietowanych..... 95



Załącznik 1

Warszawa .....2021

KWESTIONARIUSZ

NR.....



## Kwestionariusz ankiety dla klienta

### Szanowny Respondencie,

jestem studentką Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu na kierunku Zarządzanie i zwracam się do Pani/Pana z uprzejmą prośbą o wypełnienie poniższej ankiety. Celem ankiety jest zweryfikowanie informacji, czy działalność firmy w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu wpływa na jej postrzeganie przez ludzi. Zebrane w ten sposób dane pomogą mi w sformułowaniu wniosków, które zostaną zawarte w mojej pracy magisterskiej. Tematem pracy jest „Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie budowania wizerunku firmy na przykładzie Orange Polska S.A.”

Zaznaczam, że ankieta jest całkowicie anonimowa, a dane w niej zawarte są poufne i posłużą tylko do celów badawczych potrzebnych do napisania pracy magisterskiej. Proszę o udzielenie odpowiedzi na poszczególne pytania, zgodnie ze stanem faktycznym oraz załączoną do pytań instrukcją. Przy wybranej odpowiedzi, w oknie wyboru, proszę wstawić znak X. Przy pytaniach, na które można udzielić więcej niż jednej odpowiedzi znajduje się stosowna informacja. Wypełnienie ankiety nie powinno zająć więcej niż 20 minut.

**Serdecznie dziękuję za poświęcony czas.**



**1. Czy słyszał/a Pan/Pani o Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw (CSR – Corporate Social Responsibility)?**

- Tak, doskonale wiem jakie są założenia.
- Tak słyszałam/-łem, ale niewiele mogę o tym powiedzieć.
- Nie wiem co to jest.

**2. Dlaczego Pani/Pana zdaniem firmy angażują się w działalność społeczną?**

- Ponieważ stanowi to element promocji ich firmy.
- Próbuje odwrócić uwagę od działalności stanowiącej zagrożenie dla środowiska.
- Ponieważ w dzisiejszych czasach dotychczasowe narzędzia wykorzystywane do promowania firmy są nieskuteczne.
- Ponieważ są wrażliwe na problemy społeczne.
- Ponieważ chcą w ten sposób wzmocnić wizerunek organizacji.
- Nie mam zdania.
- Inne

**3. Proszę dokończyć zdania:**

Społeczna odpowiedzialność biznesu moim zdaniem **jest/nie jest** *(niepotrzebne skreślić)*

potrzebna, ponieważ .....

.....

.....

Firmy, które realizują społeczną odpowiedzialność można scharakteryzować jako .....

.....

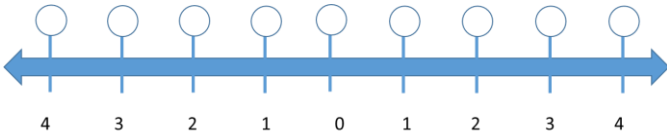
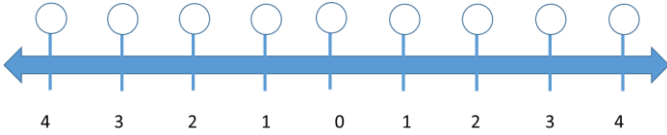
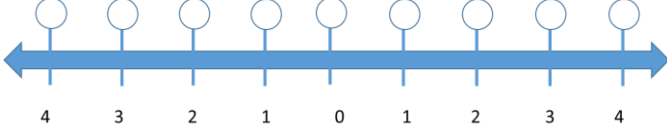
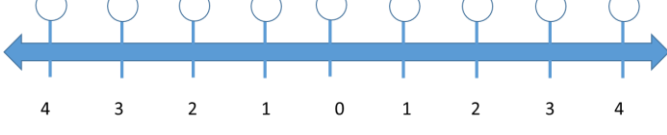
.....

.....



**4. W jaki sposób Pani/Pana zdaniem informacje przekazywane przez firmy na temat prowadzenia przez nie biznesu odpowiedzialnego wpływają na wizerunek tych organizacji.**

*Proszę zaznaczyć na osi do którego stwierdzenia bardziej się Pani/Pan skłania.*

<p>Postrzegam taką firmę jako dbającą o interesy otoczenia.</p>		<p>Postrzegam taką firmę jako dbającą wyłącznie o własne interesy.</p>
<p>Chętniej kupowałbym produkty i usługi takiej firmy.</p>		<p>Unikałbym kupowania produktów i usług takiej firmy.</p>
<p>Mam większe zaufanie do takiej firmy.</p>		<p>Nie mam zaufania do takiej firmy.</p>
<p>Intencje takiej organizacji są szczerze i chodzi jej o zrównoważony rozwój.</p>		<p>Intencje takiej organizacji są nieszczerze i chodzi wyłącznie o własne zyski.</p>

**5. Z których usług Orange Polska aktualnie Pani/Pan korzysta?**

- Telefon komórkowy
- Telefon stacjonarny
- Internet Stacjonarny
- Internet Mobilny
- Telewizja
- Energia
- Aktualnie nie korzystam z usług Orange Polska



**6. Proszę zaznaczyć na ile jest Pani/Pan zadowolona/-y z usług Orange?**

Telefon komórkowy (na abonament)					
Bardzo zadowolony	Zadowolony	Nie mam zdania	Niezadowolony	Bardzo niezadowolony	Nie korzystam z tej usługi
Telefon komórkowy (na kartę)					
Bardzo zadowolony	Zadowolony	Nie mam zdania	Niezadowolony	Bardzo niezadowolony	Nie korzystam z tej usługi
Telefon stacjonarny					
Bardzo zadowolony	Zadowolony	Nie mam zdania	Niezadowolony	Bardzo niezadowolony	Nie korzystam z tej usługi
Internet Stacjonarny					
Bardzo zadowolony	Zadowolony	Nie mam zdania	Niezadowolony	Bardzo niezadowolony	Nie korzystam z tej usługi
Internet Mobilny					
Bardzo zadowolony	Zadowolony	Nie mam zdania	Niezadowolony	Bardzo niezadowolony	Nie korzystam z tej usługi
Internet Mobilny					
Bardzo zadowolony	Zadowolony	Nie mam zdania	Niezadowolony	Bardzo niezadowolony	Nie korzystam z tej usługi
Telewizja					
Bardzo zadowolony	Zadowolony	Nie mam zdania	Niezadowolony	Bardzo niezadowolony	Nie korzystam z tej usługi
Energia					
Bardzo zadowolony	Zadowolony	Nie mam zdania	Niezadowolony	Bardzo niezadowolony	Nie korzystam z tej usługi



**7. Na ile informacje na temat społecznych i ekologicznych działań Orange Polska, mają wpływ na Pani/Pana wybór operatora telekomunikacyjnego?**

- Mają bardzo duży wpływ.
- Mają wpływ.
- Raczej nie mają wpływu.
- Zdecydowanie nie mają wpływu.
- Nie wiem.

**8. Proszę wskazać wszystkie czynniki, które bierze Pani/Pan pod uwagę dokonując zakupu usług telekomunikacyjnych:**

- Cena produktu/usługi.
  - Jakość produktu/usługi.
  - Marka produktu.
  - Informacja o tym, że firma angażuje w działania prospołeczne.
  - Oznakowanie ekologiczne/społeczne (np. ecolabel, fair trade).
  - Nagrody i odznaki konsumenckie.
  - Opinie ekspertów.
  - Opinie znajomych i rodziny
  - Inne: jakie
- .....

**9. Proszę wskazać 3 najważniejsze czynniki, które bierze Pani/Pan pod uwagę dokonując zakupu usług telekomunikacyjnych:**

- Cena produktu/usługi.
- Jakość produktu/usługi.
- Marka produktu.
- Informacja o tym, że firma angażuje w działania prospołeczne.
- Oznakowanie ekologiczne/społeczne (np. ecolabel, fair trade).
- Nagrody i odznaki konsumenckie.
- Opinie ekspertów.
- Opinie znajomych i rodziny
- Inne: jakie.....





**10. Na ile Pani/Pana zdaniem poniższe stwierdzenia pasują Orange Polska?**

*Gdzie: 5 – zdecydowanie pasuje, 4 – raczej pasuje, 3 – nie mam zdania, 2 – raczej nie pasuje, 1 – zdecydowanie nie pasuje.*

**Firma Orange jest:**

	1	2	3	4	5
Innowacyjna					
Nowoczesna					
Nudna					
Konserwatywna					
Dbająca o pracowników					
Wszechstronna					
Prężna					
Dbająca o klientów.					

**11. Proszę zaznaczyć na ile Pani/Pana zdaniem poniższe stwierdzenia pasują do firmy Orange Polska?**

*Gdzie: 5 – zdecydowanie się zgadzam, 4 – raczej się zgadzam, 3 – nie mam zdania, 2 – raczej się nie zgadzam, , 1 – zdecydowanie się nie zgadzam.*

**Firma Orange:**

	1	2	3	4	5
Dbą o klienta.					
Działają odpowiedzialnie.					
Jest przyjazna dla środowiska.					
Daje dostęp do nowych technologii.					
Jest godna polecenia.					
Angażuje się w działania społeczne.					
Jest wyróżniającym się operatorem.					
Gwarantuje najlepszą jakość.					
Daje kompleksowe rozwiązania.					
Towarzyszy mi w życiu.					
Jest przyjazna dla Seniorów					
Daje poczucie bezpiecznego korzystania z Internetu.					



**12. Czy zgadza się Pani/Pan ze stwierdzeniem, że Orange Polska działa społecznie odpowiedzialnie?**

- Zgadzam się
- Nie zgadzam się
- Nie mam zdania

**13. Proszę określić które obszary w Orange Polska Pani/Pana zdaniem są objęte działaniami w ramach społecznej odpowiedzialności Biznesu (CSR)**

- Obszar pracowniczy – Orange Polska inwestuje w rozwój pracowników, jest dobrym pracodawcą dzięki czemu poszukujący pracy są nim żywo zainteresowani.
- Działania ekologiczne – Orange zwraca uwagę na to jak w swojej działalności wpływa na otoczenie i tak realizuje swoje zadania by zminimalizować negatywny wpływ na środowisko naturalne.
- Bezpieczna sieć – W Internecie pojawiają ciągle pojawiają się nowe formy zagrożeń i niepokojące zjawiska, takie jak cyberprzemoc, niekontrolowane zakupy przez Internet, uzależnienia od Internetu czy serwisów społecznościowych. Orange dba o to by korzystanie z najnowszych technologii było proste i bezpieczne.
- Rozwój społeczny i cyfrowy – Orange troszczy się o to by wszyscy klienci (nienależnie od wiedzy, umiejętności, sprawności czy miejsca zamieszkania) mogli w pełni korzystać z możliwości, jakie dają im nowe technologie i usługi. Dzięki temu zmienia życie ludzi i społeczności na lepsze.

**14. Proszę ocenić w skali od 1 do 4 poniższe działania Orange Polska realizowane w ramach Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR).**

*Gdzie: 1 oznacza dla Pani/Pana najważniejsze działanie, a 4 najmniej ważne.*

Obszar pracowniczy – Orange Polska inwestuje w rozwój pracowników, jest dobrym pracodawcą dzięki czemu poszukujący pracy są nim żywo zainteresowani.	
Działania ekologiczne – Orange zwraca uwagę na to jak w swojej działalności wpływa na otoczenie i tak realizuje swoje zadania by zminimalizować negatywny wpływ na środowisko naturalne.	
Wolontariat pracowniczy – pracownicy Orange Polska są zaangażowani w dobrowolne działania na rzecz inicjatyw prospołecznych.	
Raporty społeczne – Orange Polska publikuje raporty prezentujące sposób zarządzania firmą.	



**15. Proszę zaznaczyć na ile znane są Pani/Panu poniższe programy realizowane przez Fundację Orange.**

- MegaMisja - cykl zajęć dla dzieci z klas 1-3 szkół podstawowych, który ma za zadanie pomóc dzieciom zadbać o swoją równowagę i bezpieczeństwo online
- #Superkoderzy - cykl zajęć dla dzieci z klas 4-8 szkół podstawowych, który ma za zadanie pomóc dzieciom zadbać o swoją równowagę i bezpieczeństwo online
- „Lekcja Enter” - powstała, żeby wspierać szkoły i nauczycieli w prowadzeniu atrakcyjnych, nowoczesnych lekcji, z wykorzystaniem e-zasobów i nowych technologii
- Pomagajmy Gigabajtami -
- Pracownie Orange - świetlice wyposażone w komputery, bezpłatny Internet, telewizory, drukarki ze skanerami i konsole do gier zlokalizowane w małych miejscowościach
- FabLab - otwarte miejsca w Warszawie i Gdańsku, skierowane do osób, które chcą nauczyć się twórczo korzystać z nowych technologii
- Zaprogramuj przyszłość
- ABC Internetu - zajęcia dla seniorów wprowadzające do cyfrowego świata
- Drugie życie telefonu - od eko-projektowania poprzez ponowne użycie, odnowę, naprawę, i recykling telefonów i innych sprzętów. Orange włącza zasady gospodarki obiegu zamkniętego w swoje procesy, aby wydłużać żywotność produktów i ograniczać odpady.
- Źródło: blog Orange Polska <https://biuroprasowe.orange.pl>
- Wolontariat pracowniczy – wolontariusze w czasie pandemii szyli maseczki, drukowali przyłbice, dostarczali do szpitali środki ochrony osobistej, posiłki robili zakupy dla seniorów.
- Nie słyszałem o żadnym

**16. Jakie działania Pani/Pana zdaniem Orange Polska powinien wdrożyć/rozwinąć w ramach CSR (proszę zaznaczyć maksymalnie 3 odpowiedzi):**

- W dziedzinie ekologii.
- Promujące zdrowie.
- Na rzecz dzieci.
- Na rzecz zwierząt.
- Wspierające różne formy kultury.
- Inne, jakie: .....



**17. Na ile osobiście Pani/Pan angażuje się w działalność prospołeczną lub wolontariat, proszę zaznaczyć odpowiedź, która najlepiej oddaje Pani/Pana poglądy:**

- Często jestem inicjatorem takich działań, staram się angażować inne osoby z mojego otoczenia.
- Szukam takich inicjatyw i chętnie do nich dołączam.
- Gdy zostanę zaproszony do udziału to chętnie się angażuję.
- Chciałabym/chciałbym się angażować, ale z różnych względów nie mogę.
- Nie angażuję się w takie działania, ponieważ uważam, że nie są skuteczne.
- Nie angażuję się w takie działania, ponieważ uważam, że nie są potrzebne.
- Nie angażuję się w takie działania, bo mi się nie chce.
- Mam inne zdanie. Jakie?

.....

.....

.....

**18. Które ze stwierdzeń najlepiej oddaje Pani/Pana stosunek do stwierdzenia: „Firmy powinny w swoich działaniach uwzględniać korzyści społeczne”.**

- Wpływ firmy na otoczenie powinien wykraczać poza zakres jej działalności komercyjnej.
- Działania prospołeczne powinny być na stałe wpisane w misję organizacji.
- Firmy powinny od czasu do czasu angażować się w działania prospołeczne.
- Firmy nie muszą angażować się w działania prospołeczne.
- Firmy nie powinny angażować się w takie działania, a raczej skupić się na celu swojej działalności.
- Mam inne zdanie, jakie?

.....

.....

.....



**19. W jakie działania prospołecznych lub wolontariackich była/był Pani/Pan osobiście zaangażowana/zaangażowany (proszę opisać w kilku zdaniach):**

.....

.....

.....

**20. Na ile poleciliby Pan Orange Polska swoim znajomym i bliskim:**

- Zdecydowanie polecam
- Polecam
- Nie polecam
- Zdecydowanie nie polecam

**21. Jakie działania Pani/Pana zdaniem powinna podjąć firma Orange Polska, żeby poprawić swój wizerunek.**

.....

.....

.....



<b>Metryczka</b>	
<b>Płeć:</b>	<b>Wiek</b>
<input type="checkbox"/> Kobieta <input type="checkbox"/> Mężczyzna	<input type="checkbox"/> 18 – 25 <input type="checkbox"/> 26 – 40 <input type="checkbox"/> 41 – 60 <input type="checkbox"/> Powyżej 61
<b>Wykształcenie:</b>	<b>Aktualne lub ostatnio zajmowane stanowisko:</b>
<input type="checkbox"/> Podstawowe <input type="checkbox"/> Zawodowe <input type="checkbox"/> Średnie <input type="checkbox"/> Wyższe	<input type="checkbox"/> Menadżer <input type="checkbox"/> Specjalista <input type="checkbox"/> Pracownik fizyczny <input type="checkbox"/> Własny biznes <input type="checkbox"/> Inne
<b>Sytuacja materialna:</b>	
<input type="checkbox"/> Bardzo dobra <input type="checkbox"/> Dobra <input type="checkbox"/> Przeciętna <input type="checkbox"/> Zła <input type="checkbox"/> Bardzo zła <input type="checkbox"/> Odmowa	

**Dziękuję za poświęcony czas.**



Załącznik 2

Warszawa .....2021

KWESTIONARIUSZ
NR.....



## Kwestionariusz ankiety dla pracownika

**Szanowny Respondencie,**

jestem studentką Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu na kierunku Zarządzanie i zwracam się do Pani/Pana z uprzejmą prośbą o wypełnienie poniższej ankiety. Celem ankiety jest zweryfikowanie informacji, czy działalność firmy w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu wpływa na jej postrzeganie przez ludzi. Zebrane w ten sposób dane pomogą mi w sformułowaniu wniosków, które zostaną zawarte w mojej pracy magisterskiej. Tematem pracy jest „Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie budowania wizerunku firmy na przykładzie Orange Polska S.A..”

Zaznaczam, że ankieta jest całkowicie anonimowa, a dane w niej zawarte są poufne i posłużą tylko do celów badawczych potrzebnych do napisania pracy magisterskiej. Proszę o udzielenie odpowiedzi na poszczególne pytania, zgodnie ze stanem faktycznym oraz załączoną do pytań instrukcją. Przy wybranej odpowiedzi, w oknie wyboru, proszę wstawić znak X. Przy pytaniach na które można udzielić więcej niż jednej odpowiedzi znajduje się stosowna informacja. Wypełnienie ankiety nie powinno zająć więcej niż 20 minut.

**Serdecznie dziękuję za poświęcony czas.**



**1. Czy słyszał/a Pan/Pani o Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw (CSR – Corporate Social Responsibility)?**

- Tak, doskonale wiem jakie są założenia.
- Tak słyszałam/-łem, ale niewiele mogę o tym powiedzieć.
- Nie wiem co to jest.

**2. Dlaczego Pani/Pana zdaniem firmy angażują się w działalność społeczną?**

- Ponieważ stanowi to element promocji ich firmy.
- Próbuje odwrócić uwagę od działalności stanowiącej zagrożenie dla środowiska.
- Ponieważ w dzisiejszych czasach dotychczasowe narzędzia wykorzystywane do promowania firmy są nieskuteczne.
- Ponieważ są wrażliwe na problemy społeczne.
- Ponieważ chcą w ten sposób wzmocnić wizerunek organizacji.
- Nie mam zdania.
- Inne

**3. Proszę dokończyć zdania:**

Społeczna odpowiedzialność biznesu moim zdaniem **jest/nie jest** *(niepotrzebne skreślić)*

potrzebna, ponieważ .....

.....

.....

Firmy, które realizują społeczną odpowiedzialność można scharakteryzować jako .....

.....

.....

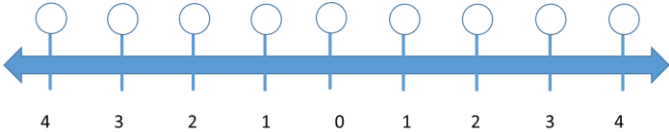
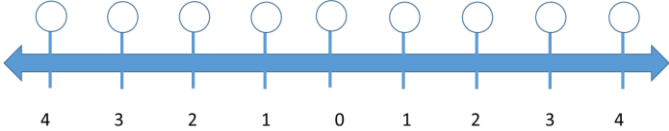
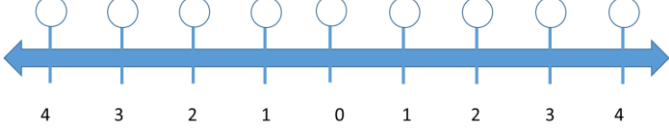

.....





**4. W jaki sposób Pani/Pana zdaniem informacje przekazywane przez firmy na temat prowadzenia przez nie biznesu odpowiedzialnego wpływają na wizerunek tych organizacji.**

*Proszę zaznaczyć na osi do którego stwierdzenia bardziej się Pani/Pan skłania.*

<p>Postrzegam taką firmę jako dbającą o interesy otoczenia.</p>		<p>Postrzegam taką firmę jako dbającą wyłącznie o własne interesy.</p>
<p>Chętniej kupowałbym produkty i usługi takiej firmy.</p>		<p>Unikałbym kupowania produktów i usług takiej firmy.</p>
<p>Mam większe zaufanie do takiej firmy.</p>		<p>Nie mam zaufania do takiej firmy.</p>
<p>Intencje takiej organizacji są szczerze i chodzi jej o zrównoważony rozwój.</p>		<p>Intencje takiej organizacji są nieszczerze i chodzi wyłącznie o własne zyski.</p>

**5. Z których usług Orange Polska aktualnie Pani/Pan korzysta?**

- Telefon komórkowy
- Telefon stacjonarny
- Internet Stacjonarny
- Internet Mobilny
- Telewizja
- Energia
- Aktualnie nie korzystam z usług Orange Polska



**6. Proszę zaznaczyć na ile jest Pani/Pan zadowolona/-y z usług Orange?**

Telefon komórkowy (na abonament)					
Bardzo zadowolony	Zadowolony	Nie mam zdania	Niezadowolony	Bardzo niezadowolony	Nie korzystam z tej usługi
Telefon komórkowy (na kartę)					
Bardzo zadowolony	Zadowolony	Nie mam zdania	Niezadowolony	Bardzo niezadowolony	Nie korzystam z tej usługi
Telefon stacjonarny					
Bardzo zadowolony	Zadowolony	Nie mam zdania	Niezadowolony	Bardzo niezadowolony	Nie korzystam z tej usługi
Internet Stacjonarny					
Bardzo zadowolony	Zadowolony	Nie mam zdania	Niezadowolony	Bardzo niezadowolony	Nie korzystam z tej usługi
Internet Mobilny					
Bardzo zadowolony	Zadowolony	Nie mam zdania	Niezadowolony	Bardzo niezadowolony	Nie korzystam z tej usługi
Internet Mobilny					
Bardzo zadowolony	Zadowolony	Nie mam zdania	Niezadowolony	Bardzo niezadowolony	Nie korzystam z tej usługi
Telewizja					
Bardzo zadowolony	Zadowolony	Nie mam zdania	Niezadowolony	Bardzo niezadowolony	Nie korzystam z tej usługi
Energia					
Bardzo zadowolony	Zadowolony	Nie mam zdania	Niezadowolony	Bardzo niezadowolony	Nie korzystam z tej usługi



**7. Na ile informacje na temat społecznych i ekologicznych działań Orange Polska, mają wpływ na Pani/Pana wybór operatora telekomunikacyjnego?**

- Mają bardzo duży wpływ.
- Mają wpływ.
- Raczej nie mają wpływu.
- Zdecydowanie nie mają wpływu.
- Nie wiem.

**8. Proszę wskazać wszystkie czynniki, które bierze Pani/Pan pod uwagę dokonując zakupu usług telekomunikacyjnych:**

- Cena produktu/usługi.
- Jakość produktu/usługi.
- Marka produktu.
- Informacja o tym, że firma angażuje w działania prospołeczne.
- Oznakowanie ekologiczne/społeczne (np. ecolabel, fair trade).
- Nagrody i odznaki konsumenckie.
- Opinie ekspertów.
- Opinie znajomych i rodziny
- Inne: jakie .....

**9. Proszę wskazać 3 najważniejsze czynniki, które bierze Pani/Pan pod uwagę dokonując zakupu usług telekomunikacyjnych:**

- Cena produktu/usługi.
- Jakość produktu/usługi.
- Marka produktu.
- Informacja o tym, że firma angażuje w działania prospołeczne.
- Oznakowanie ekologiczne/społeczne (np. ecolabel, fair trade).
- Nagrody i odznaki konsumenckie.
- Opinie ekspertów.
- Opinie znajomych i rodziny
- Inne: jakie.....



**10. Proszę zaznaczyć na ile Pani/Pana zdaniem poniższe stwierdzenia pasują do firmy Orange Polska?**

*Gdzie: 5 – zdecydowanie się zgadzam, 4 – raczej się zgadzam, 3 – nie mam zdania, 2 – raczej się nie zgadzam, 1 – zdecydowanie się nie zgadzam.*

**Firma Orange:**

	1	2	3	4	5
Dbą o klienta.					
Działa odpowiedzialnie.					
Jest przyjazna dla środowiska.					
Daje dostęp do nowych technologii.					
Jest godna polecenia.					
Angażuje się w działania społeczne.					
Jest wyróżniającym się operatorem.					
Gwarantuje najlepszą jakość.					
Daje kompleksowe rozwiązania.					
Towarzyszy mi w życiu.					
Jest przyjazna dla Seniorów					
Daje poczucie bezpiecznego korzystania z Internetu.					

**11. Na ile Pani/Pana zdaniem poniższe stwierdzenia pasują Orange Polska?**

*Gdzie: 5 – zdecydowanie pasuje, 4 – raczej pasuje, 3 – nie mam zdania, 2 – raczej nie pasuje, 1 – zdecydowanie nie pasuje.*

**Firma Orange jest:**

	1	2	3	4	5
Innowacyjna					
Nowoczesna					
Nudna					
Konserwatywna					
Dbająca o pracowników					
Wszechstronna					
Prężna					
Dbająca o klientów.					



**12. Czy zgadza się Pani/Pan ze stwierdzeniem, że Orange Polska działa społecznie odpowiedzialnie?**

- Zgadzam się
- Nie zgadzam się
- Nie mam zdania

**13. Czy Pani/Pana zdaniem dzięki wdrożonym działaniom z zakresu społecznej odpowiedzialności Orange Polska jest lepszym pracodawcą niż inne firmy?**

- Zdecydowanie tak
- Tak
- Nie mam zdania
- Nie
- Zdecydowanie nie

**14. Proszę określić które obszary w Orange Polska Pani/Pana zdaniem są objęte działaniami w ramach społecznej odpowiedzialności Biznesu (CSR)**

- Obszar pracowniczy – Orange Polska inwestuje w rozwój pracowników, jest dobrym pracodawcą dzięki czemu poszukujący pracy są nim żywo zainteresowani .
- Działania ekologiczne – Orange zwraca uwagę na to jak w swojej działalności wpływa na otoczenie i tak realizuje swoje zadania by zminimalizować negatywny wpływ na środowisko naturalne.
- Bezpieczna sieć – W Internecie pojawiają ciągle pojawiają się nowe formy zagrożeń i niepokojące zjawiska, takie jak cyberprzemoc, niekontrolowane zakupy przez Internet, uzależnienia od Internetu czy serwisów społecznościowych. Orange dba o to by korzystanie z najnowszych technologii było proste i bezpieczne.
- Rozwój społeczny i cyfrowy – Orange troszczy się o to by wszyscy klienci (nienależnie od wiedzy, umiejętności, sprawności czy miejsca zamieszkania) mogli w pełni korzystać z możliwości, jakie dają im nowe technologie i usługi. Dzięki temu zmienia życie ludzi i społeczności na lepsze.
- Inne



**15. Na ile informacje na temat społecznych i ekologicznych działań Orange Polska, mają wpływ na Pani/Pana decyzję o pracy dla Orange Polska?**

- Mają bardzo duży wpływ.
- Mają wpływ.
- Raczej nie mają wpływu.
- Zdecydowanie nie mają wpływu.
- Nie wiem.

**16. Proszę ocenić w skali od 1 do 4 poniższe działania Orange Polska realizowane w ramach Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR).**

*Gdzie: 1 oznacza dla Pani/Pana najważniejsze działanie, a 4 najmniej ważne.*

Obszar pracowniczy – Orange Polska inwestuje w rozwój pracowników, jest dobrym pracodawcą dzięki czemu poszukujący pracy są nim żywo zainteresowani.	
Działania ekologiczne – Orange zwraca uwagę na to jak w swojej działalności wpływa na otoczenie i tak realizuje swoje zadania by zminimalizować negatywny wpływ na środowisko naturalne.	
Wolontariat pracowniczy – pracownicy Orange Polska są zaangażowani w dobrowolne działania na rzecz inicjatyw prospołecznych.	
Raporty społeczne – Orange Polska publikuje raporty prezentujące sposób zarządzania firmą.	

**17. Proszę zaznaczyć na ile znane są Pani/Panu poniższe programy realizowane przez Fundację Orange.**

- MegaMisja - cykl zajęć dla dzieci z klas 1-3 szkół podstawowych, który ma za zadanie pomóc dzieciom zadbać o swoją równowagę i bezpieczeństwo online
- #Superkoderzy - cykl zajęć dla dzieci z klas 4-8 szkół podstawowych, który ma za zadanie pomóc dzieciom zadbać o swoją równowagę i bezpieczeństwo online
- „Lekcja Enter” - powstała, żeby wspierać szkoły i nauczycieli w prowadzeniu atrakcyjnych, nowoczesnych lekcji, z wykorzystaniem e-zasobów i nowych technologii
- Pomagajmy Gigabajtami - możliwość przekazanie niewykorzystanych danych z pakietu danych w abonamencie klient może przeznaczyć na pomoc dzieciom i młodzieży w rodzinnych domach dziecka.
- Pracownie Orange - świetlice wyposażone w komputery, bezpłatny Internet, telewizory, drukarki ze skanerami i konsole do gier zlokalizowane w małych miejscowościach



- FabLab - otwarte miejsca w Warszawie i Gdańsku, skierowane do osób, które chcą nauczyć się twórczo korzystać z nowych technologii
- ABC Internetu - zajęcia dla seniorów wprowadzające do cyfrowego świata
- Drugie życie telefonu - od eko-projektowania poprzez ponowne użycie, odnowę, naprawę, i recykling telefonów i innych sprzętów. Orange włącza zasady gospodarki obiegu zamkniętego w swoje procesy, aby wydłużać żywotność produktów i ograniczać odpady.
- Wolontariat pracowniczy – wolontariusze w czasie pandemii szyli maseczki, drukowali przyłbice, dostarczali do szpitali środki ochrony osobistej, posiłki robili zakupy dla seniorów.
- Nie słyszałem o żadnym

**18. Jakie działania Pani/Pana zdaniem Orange Polska powinien wdrożyć/rozwinąć w ramach CSR (proszę zaznaczyć maksymalnie 3 odpowiedzi):**

- W dziedzinie ekologii.
- Promujące zdrowie.
- Na rzecz dzieci.
- Na rzecz zwierząt.
- Wspierające różne formy kultury.
- Inne, jakie: .....

**19. Na ile osobiście Pani/Pan angażuje się w działalność prospołeczną lub wolontariat, proszę zaznaczyć odpowiedź która najlepiej oddaje Pani/Pana poglądy:**

- Często jestem inicjatorem takich działań, staram się angażować inne osoby z mojego otoczenia.
  - Szukam takich inicjatyw i chętnie do nich dołączam.
  - Gdy zostanę zaproszony do udziału to chętnie się angażuję.
  - Chciałabym/chciałbym się angażować ale z różnych względów nie mogę.
  - Nie angażuję się w takie działania ponieważ uważam, że nie są skuteczne.
  - Nie angażuję się w takie działania ponieważ uważam że nie są potrzebne.
  - Nie angażuję się w takie działania bo mi się nie chce.
  - Mam inne zdanie. Jakie?
- .....



**20. Które ze stwierdzeń najlepiej oddaje Pani/Pana stosunek do stwierdzenia: „Firmy powinny w swoich działaniach uwzględniać korzyści społeczne”.**

- Wpływ firmy na otoczenie powinien wykraczać poza zakres jej działalności komercyjnej.
- Działania prospołeczne powinny być na stałe wpisane w misję organizacji.
- Firmy powinny od czasu do czasu angażować się w działania prospołeczne.
- Firmy nie muszą angażować się w działania prospołeczne.
- Firmy nie powinny angażować się w takie działania, a raczej skupić się na celu swojej działalności.
- Mam inne zdanie, jakie?:

.....

.....

**21. W jakie działania prospołecznych lub wolontariackich była/był Pani/Pan osobiście zaangażowana/zaangażowany (proszę opisać w kilku zdaniach):**

.....

.....

**22. Na ile poleciłby Pan Orange Polska swoim znajomym i bliskim:**

- Zdecydowanie polecam.
- Polecam.
- Nie mam zdania.
- Nie polecam.
- Zdecydowanie nie polecam

**23. Jakie działania Pani/Pana zdaniem powinna podjąć firma Orange Polska, żeby poprawić swój wizerunek.**

.....

.....





<b>Metryczka</b>	
<b>Płeć:</b>	<b>Wiek</b>
<input type="checkbox"/> Kobieta <input type="checkbox"/> Mężczyzna	<input type="checkbox"/> 18 – 25 <input type="checkbox"/> 26 – 40 <input type="checkbox"/> 41 – 60 <input type="checkbox"/> Powyżej 61
<b>Wykształcenie:</b>	<b>Aktualne lub ostatnio zajmowane stanowisko:</b>
<input type="checkbox"/> Podstawowe <input type="checkbox"/> Zawodowe <input type="checkbox"/> Średnie <input type="checkbox"/> Wyższe	<input type="checkbox"/> Menadżer <input type="checkbox"/> Specjalista <input type="checkbox"/> Pracownik fizyczny <input type="checkbox"/> Własny biznes <input type="checkbox"/> Inne
<b>Staż pracy w Orange Polska S.A.</b>	<b>Sytuacja materialna:</b>
<input type="checkbox"/> Mniej niż rok <input type="checkbox"/> 1 – 2 lata <input type="checkbox"/> 3 – 5 lat <input type="checkbox"/> 6 – 10 lat <input type="checkbox"/> Więcej niż 10 lat	<input type="checkbox"/> Bardzo dobra <input type="checkbox"/> Dobra <input type="checkbox"/> Przeciętna <input type="checkbox"/> Zła <input type="checkbox"/> Bardzo zła <input type="checkbox"/> Odmowa

**Dziękuję za poświęcony czas.**

